

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

David Vitebský

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Uplatnění konceptu vytváření společné hodnoty v praxi
David Vitebský

Diplomová práce
2022

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David Vitebský**
Osobní číslo: **E200096**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Uplatnění konceptu vytváření společné hodnoty v praxi**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat (CSR reporty, webové stránky, výroční zprávy) zhodnotit míru uplatnění konceptu Corporate Shared Value v praxi mezinárodních společností.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky odpovědného managementu a Corporate Shared Value.
- Metodologie provedeného šetření.
- Analýza míry uplatnění konceptu CSV ve vybraných firmách.
- Zhodnocení výsledků.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.
LIEL, Benedikt. *Creating shared value as future factor of competition : analysis and empirical evidence*. Wiesbaden: Springer VS, 2016. ISBN 978-3-658-12602-5.
TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.
WIELAND, Josef. *Creating Shared Value –Concepts, Experience, Criticism*. Cham: Springer International Publishing AG, 2017. ISBN 978-3-319-48802-8.
ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem **Uplatnění konceptu vytváření společné hodnoty v praxi** jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 11. 2022

David Vitebský, v. r.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval mé vedoucí diplomové práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph. D. za odborné rady, všestrannou pomoc, doporučení a zároveň za ochotu a trpělivost při konzultacích. Rád bych také poděkoval rodině za podporu během studia.

ANOTACE

Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat (CSR reporty, webové stránky, výroční zprávy) zhodnotit míru uplatnění konceptu Corporate Shared Value v praxi mezinárodních společností. Práce je složena ze dvou částí, teoretické a analytické. V teoretické části jsou definovány pojmy spjaté s koncepty CSR a CSV. Analytická část se věnuje analýze společností z automobilového průmyslu, kde je zkoumáno, do jaké míry je uplatňován koncept CSV. V závěru práce se nachází zhodnocení výsledků a návrhy ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

CSV, CSR, udržitelnost, CSR reporty

TITLE

Application of Corporate Shared Value concept in practice

ANNOTATION

The aim of the thesis is to use secondary data analysis (CSR reports, websites, annual reports) to evaluate the degree of application of the Corporate Shared Value concept in the practice of international companies. The thesis consists of two parts, theoretical and analytical. The theoretical part defines concepts related to the CSR and CSV concepts. The analytical part is devoted to the analysis of companies from the automotive industry, where it is examined to what extent the CSV concept is applied. At the end of the thesis there is an evaluation of results and suggestions for improvement.

KEYWORDS

CSV, CSR, sustainability, CSR reports

OBSAH

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk	12
Úvod	13
1 Společenská odpovědnost firem	14
1.1 Historie CSR	14
1.2 Definice CSR	15
1.3 Stakeholders	16
1.4 Pilíře CSR	18
1.4.1 Sociální pilíř	19
1.4.2 Ekonomický pilíř	21
1.4.3 Environmentální pilíř	22
1.5 CSR reporty	24
1.6 Implementace CSR	26
2 Creating shared value	29
2.1 Definice CSV	29
2.2 Způsoby vytváření CSV	31
2.3 Základní kameny pro vytváření sdílené hodnoty	34
2.3.1 Vize	34
2.3.2 Strategie	35
2.3.3 Implementace	35
2.3.4 Realizace	36
2.4 Porovnání CSR a CSV	36
3 Metodika výzkumného šetření	39
4 Představení společností	42

5	Analýza míry uplatnění konceptu CSV ve vybraných firmách.....	45
5.1	Snížení ekologické zátěže.....	45
5.1.1	Snížení uhlíkové stopy.....	45
5.1.2	Snížení spotřeby vody.....	51
5.1.3	Snížení spotřeby energie.....	55
5.2	Oblast působnosti a péče o ni	58
5.2.1	Tvorba pracovních míst	58
5.2.2	Lepší vzdělávání pracovníků	61
5.2.3	Péče o zdraví.....	65
5.3	Dodržování principů 3R (Reuse – Znovupoužití, Reduce – Redukce, Recycle – Recyklace)	68
6	Zhodnocení výsledků	73
	Závěr	77
	Použitá literatura	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zájmové skupiny organizace dle Vebera	18
Obrázek 2: TBL a trvale udržitelný rozvoj	19
Obrázek 3: Aspekty sociálního pilíře	20
Obrázek 4: Aspekty ekonomického pilíře	21
Obrázek 5: Aspekty environmentálního pilíře	23
Obrázek 6: Kroky předcházející vytvoření CSR reportu	25
Obrázek 7: Demingův cyklus PDCA	28
Obrázek 8: Propojení společenských a podnikatelských hodnot	30
Obrázek 9: Evoluce v CSR	31
Obrázek 10: Porovnání CSR a CSV	37
Obrázek 11: Snížení průměrných emisí CO₂ u společnosti Ferrari	46
Obrázek 12: Snižování emisí v životním cyklu vozidel	48
Obrázek 13: Tři akce směřující k nule	50
Obrázek 14: Spotřeba vody na jedno vozidlo v m³	54
Obrázek 15: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Tesla	60
Obrázek 16: Investice do vzdělávání u společnosti BMW Group	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody pro podnik a společnost podle úrovní zavádění CSV	33
Tabulka 2: Odpovědné firmy za rok 2021 a 2022	40
Tabulka 3: Pořadí společností a zdroje dat	40
Tabulka 4: Výsledky analýzy atributu č. 1A – snížení uhlíkové stopy.....	45
Tabulka 5: Výsledky analýzy atributu č. 1B – snížení spotřeby vody	51
Tabulka 6: Spotřeba vody ve společnosti BMW mezi lety 2017–2021	52
Tabulka 7: Výsledky analýzy atributu č. 1C – snížení spotřeby energie	55
Tabulka 8: Spotřeba energie v závodech společnosti	56
Tabulka 9: Spotřeba energie ve společnosti Hyundai.....	58
Tabulka 10: Výsledky analýzy atributu č. 2A – tvorba pracovních míst	58
Tabulka 11: Výsledky analýzy atributu č. 2B – lepší vzdělávání pracovníků	61
Tabulka 12: Výsledky analýzy atributu č. 2C – péče o zdraví.....	65
Tabulka 13: Snižování počtu úrazů ve společnosti Mercedes-Benz	66
Tabulka 14: Výsledky analýzy atributu č. 3 – dodržování principů 3R.....	68

SEZNAM ZKRATEK

CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
CSV	Creating Shared Value (Vytváření společné hodnoty)
OSN	Organizace spojených národů
ŽP	Životní prostředí
TPL	Triple bottom line
CO ₂	Oxid uhličitý
MWh	Megawatthodina
GWh	Gigawatthodina
M ³	Metr krychlový

ÚVOD

V současné době je většina společnosti zvyklá na život v přebytku a bohatství. Tato vysoká životní úroveň však způsobuje značné problémy v oblasti udržitelnosti. Velká část lidí nebere v potaz omezenost a vyčerpatelnost zdrojů. Dále se ve společnosti nachází subjekty, které neberou ohled na životní prostředí a přírodu. Na základě toho je nutné hledat kompromis mezi společnostmi a organizacemi, což přináší koncept Creating Shared Value, jehož podstatou je vytvářet ekonomickou hodnotu organizací tím, že se vytváří hodnota společenská pro veřejnost (Porter a Kramer, 2011).

Téma diplomové práce bylo vybráno především proto, aby autor zjistil, jak jsou vybrané podniky odpovědné v oblasti CSV a do jaké míry tento koncept uplatňují v praxi. Dále kvůli tomu, že je nutné změnit chování směrem k přírodě, protože Země není nevyčerpatelná a musí být chráněna pro další generace. V České republice, ale i ve světě je toto téma stále více diskutované, neboť sílí tlak veřejnosti na organizace v oblasti udržitelnosti a ochrany životního prostředí. První zmínky o CSV byly představeny v roce 2006, které dále rozpracovali v roce 2011 (Porter a Kramer, 2011).

Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat (CSR reporty, webové stránky, výroční zprávy) zhodnotit míru uplatnění konceptu Corporate Shared Value v praxi mezinárodních společností.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, kdy první z nich je část teoretická. Zde jsou definovány teoretické pojmy, které jsou úzce spjaty s koncepty CSR a CSV. Konkrétně se zde nachází například historie, definice, základní pilíře a implementace CSR. Dále způsoby vytváření CSV a základní kameny vytváření sdílené hodnoty a na závěr porovnání těchto dvou konceptů. V analytické části jsou představeny podniky z automobilového průmyslu, které byly vybrány podle žebříčku GlobalRepTrak 100, který hodnotí reputaci a dobré jméno organizací. Následuje analýza míry uplatnění konceptu, ve které jsou zkoumány tři základní atributy, které představují především výhody pro veřejnost, viz. tabulka č. 1. V závěrečné fázi jsou vyhodnoceny výsledky analýzy a navrženy doporučení ke zlepšení.

1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

V dnešní době se stala společenská odpovědnost firem součástí několika organizací po celém světě. Název společenská odpovědnost firem pochází z anglické zkratky CSR – Corporate Social Responsibility. Jedná se o dobrovolný závazek organizací chovat se šetrně ke všem stakeholderům. Následující kapitoly jsou zaměřeny na samotný **koncept CSR**.

1.1 Historie CSR

První, kdo zmínil koncept CSR, byl v padesátých letech 20. století Howard R. Bowen, který je veřejností považován za významného teoretika v oblasti společenské odpovědnosti. Interpretaci CSR zveřejnil ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman*, v níž zdůraznil, že se jedná především o příkladný a angažovaný přístup podnikatele, což se stalo významné pro další rozvoj konceptu CSR (Kunz, 2012).

Dalším významným teoretikem pro rozvoj CSR byl Keith Davis, který na počátku 60. let 20. století také definoval koncept CSR. Především apeloval na přístup jednotlivých manažerů firem ke společenské odpovědnosti. Podle Davise lze společenskou odpovědnost brát jako rozhodnutí, či jednání podnikatelů, která jsou prováděna nad rámec ekonomických a technických zájmů firmy (Caroll, 1979, s. 479).

V České republice se jednotlivé prvky CSR objevují v první polovině 20. století. Na našem území je s konceptem CSR často spojován Tomáš Baťa, který založil úspěšný obuvnický podnik ve Zlíně. U pana Bati je známé především to, že své podnikání zakládal na morálních principech a cílil na spokojenost všech účastníků. Ve svém životě vydal několik literárních děl, kde popisuje, že někdy nebylo jednoduché určit směr podnikání, protože chtěl být prospěšný všem zúčastněným stranám (Kašparová a Kunz, 2013).

Hlavní firemní hodnoty firmy Baťa byly:

- respektování obchodního partnera,
- dodržování právních a etických norem,
- úcta k zaměstnancům,
- ochrana životního prostředí,
- vážnost k úřadům,
- podnikání jako veřejná služba.

Slibný vývoj konceptu CSR byl přerušen vlivem historických událostí (druhá světová válka, komunistický režim). Po roce 1989 si někteří podnikatelé na našem území začali uvědomovat,

že společensky odpovědné podnikání by nemělo být postaveno pouze na firemní filantropii, ale mělo by se soustředit na všechny tři pilíře. Bylo tím myšleno integrovat ekologické, ekonomické i sociální aspekty do všech činností firmy. Tři pilíře jsou více popsány v kapitole 1.4 (Kašparová a Kunz, 2013).

Podle Zadražilové (2010) se popularita konceptu CSR výrazně rozvinula v 80. a 90. letech 20. století, jelikož celá řada podniků začala vytvářet etické kodexy a celé programy zaměřené na odpovědné podnikání.

Historicky se tedy definování CSR podle pana Bowena soustředí spíše na chování podnikatele, který má realizovat taková rozhodnutí, které jsou naší společností žádoucí. Později přichází myšlenky o chování ve vztahu ke všem stakeholders, tedy všem zúčastněným stranám.

1.2 Definice CSR

Koncept CSR se opírá o dobrovolnost firem, tudíž není jasně stanoveno, jakými postupy se má dělat. V současné době existuje mnoho definic CSR, ale neexistuje jednotná celosvětová definice.

Tetřevová a kol. (2017) definuje CSR jako: „*společenská odpovědnost firmy představuje takové chování manažerů a dalších zaměstnanců firmy, které respektuje nejen ekonomické a technické zájmy firmy, ale i zájmy všech firemních stakeholderů, přičemž je realizováno dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi.*“

Podobně jako Tetřevová a kol. (2017) definuje CSR Činčalová (2017), podle níž je CSR koncept založený na dobrovolnosti nad rámec zákonných povinností podniku. Dále také uvádí tři oblasti, do kterých je koncept rozdělen (ekonomická, sociální a enviromentální), především má koncept podle autorky naplňovat cíle zainteresovaných stran. Evropská unie (2001) koncept CSR uvádí jako: „*dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do běžných firemních operací a interakcí se zainteresovanými stranami (stakeholdery).*“

Vymezením konceptu CSR se zabývají také mezinárodní organizace, které chtějí rozvíjet myšlenky konceptu CSR nejen v rámci podniků. Například World Business Council for Sustainable Development prezentuje CSR, jako závazek firem chovat se eticky, aktivně podporovat udržitelný rozvoj a současně se zajímat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin (Kašparová a Kunz, 2013).

Internetový zdroj Business Leaders Forum (2020) definoval CSR jako: „*strategický způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku, stejně jako jeho profitability.*“

Z výše uvedených definic je patrné, že se jedná o dobrovolný závazek firem, jelikož se v této skutečnosti shodují téměř všechny zmíněné definice. Dalším společným rysem jsou zainteresované strany (stakeholders), které neodmyslitelně souvisí s podnikáním jednotlivých firem a společností, které se rozhodly koncept CSR podporovat musí vůči těmto stranám vystupovat odpovědně. Činčalová ve své definici zmiňuje tři oblasti CSR, kterým je věnována kapitola 1.4 – Základní pilíře CSR. Definice CSR tedy dokládají značnou šíři a komplexnost tohoto konceptu. I přesto je však podle Kašparové a Kunze (2013) možné vymezit základní principy CSR.

Základní principy CSR:

- aktivní spolupráce se stakeholdery – vytváření tzv. win – win situací,
- transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery – podnik musí umožnit přístup stakeholderům k informacím,
- dobrovolnost – CSR aktivity jsou ze strany společnosti realizovány zcela dobrovolně nad rámec jejich povinností vymezených legislativou,
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. triple bottom line business – podniky je cíleno na ekonomické, sociální a environmentální aspekty svých činností,
- dlouhodobý časový horizont a systematickosti – CSR není jednorázová akce, ale je dlouhodobě zahrnuta do hodnot společnosti a strategie,
- závazek přispívat k rozvoji kvality života a odpovědnost vůči společnosti – tento princip představuje skutečnost eticky pracovat ve prospěch společnosti.

1.3 Stakeholders

Stakeholder je pojem, který je velmi často překládán jako zainteresovaná strana, tedy subjekt, který je určitým způsobem spojen s organizací. Podle portálu managementmania (2017) jsou stakeholders tzv. zájmové skupiny svázané s organizací. Například se jedná o zákazníky, manažery firmy, vlastníky, zaměstnance a další subjekty.

První myšlenka odpovědnosti vůči někomu vyšla již v roce 1966, kdy autoři Blomstrom a Davis uvedli, že podnikající subjekt má být odpovědný vůči těm, kteří jsou jeho aktivitami ovlivněni, v dnešní době tedy tzv. stakeholderům (Tetřevová a kol., 2017).

Podle portálu atlaxo (2019) je tento termín v současnosti používán v managementu a marketingu a zahrnuje zainteresované strany, které jsou určitou vazbou spjaty s podnikem. Dříve pojem stakeholder označoval dočasného držitele majetku nebo peněz v oblasti hazardu a práva. Podle tohoto portálu má problematika stakeholderů větší význam pro velké firmy nebo pro organizace prodávající své produkty (služby) koncovým zákazníkům.

Pavlík a Bělčík (2010) ve svém díle uvádí důležitost stanovení klíčových stakeholderů. Podle autorů ovlivňují úspěšnost a činnost organizace nejvíce hlavní stakeholderi a jejich určení je nutné ještě před zaměřením se na CSR témata. Identifikace je nutná především kvůli skutečnosti, že stakeholderi nemají jen pozitivní vliv, ale také negativní.

Server managementmania (2017) rozděluje stakeholdery na interní a externí. Mezi interní stakeholdery se řadí například management firmy, zaměstnanci, vlastníci organizace a další. Externí stakeholdery představují dodavatelé, zákazníci, věřitelé, okolní prostředí, partneři a další.

Z výše uvedených definic je patrné, že řízení vztahů se subjekty, které souvisí s podnikáním jednotlivých společností, je velice důležité. Žádná organizace není ve svém podnikání oddělena, ale vždy na ni působí určité vlivy či subjekty. Pavlík a Bělčík dokonce považují vystupování vůči stakeholderům a jejich stanovení za jednu z nejdůležitějších věcí, protože právě oni určují úspěšnost organizace. Na obrázku č. 1 je dle profesora Vebera znázorněno schéma zájmových skupin, se kterými přichází organizace do styku. Kromě skupin jsou zde znázorněny i jednotlivé činnosti, které s nimi souvisí.



Obrázek 1: Zájmové skupiny organizace dle Vebera

Zdroj: Vlastní zpracování dle (managementmania, 2017)

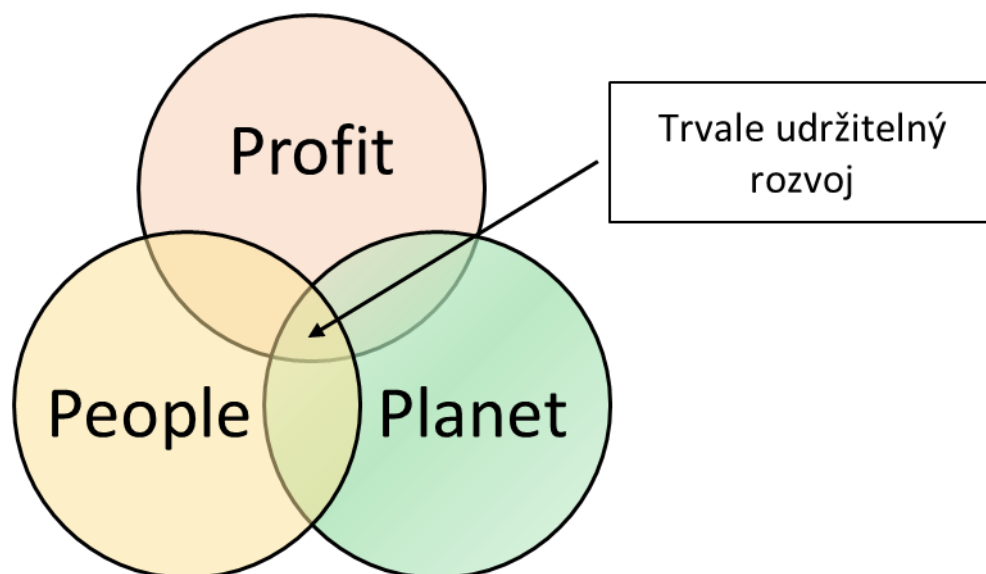
1.4 Pilíře CSR

Jak již bylo definicí Činčalové (2017) zmíněno, tak se CSR koncept opírá o tři pilíře, kterými jsou ekonomický, sociální a environmentální.

Pavlík a Bělčík (2010) taktéž stanovují tři základní pilíře CSR: ekonomický, sociální a environmentální, které jsou známy jako tzv. triple bottom line.

Podle Księżak a kol. (2018) je většina teorií CSR postavena na myšlence **triple bottom line (TBL)**. Tato myšlenka byla poprvé představena v roce 1987 Komisí Brundtlandové, jejíž oficiální název je: Světová komise OSN pro životní prostředí a rozvoj. TBL prvně pojmenoval John Eliknington v roce 1994. Myšlenka TBL se také někdy nazývá jako 3P – profit, people, planet.

Pokud společnost věnuje pozornost všem aspektům (profit, people, planet) může dosáhnout trvale udržitelného rozvoje, protože všechny aspekty spolu úzce souvisí a jsou vzájemně provázány. Trvale udržitelný rozvoj je vzhledem ke skutečnosti, jak se lidé chovají k planetě, velmi diskutované téma (Księżak a kol., 2018).



Obrázek 2: TBL a trvale udržitelný rozvoj

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kunz, 2012)

Na obrázku č. 2 je znázorněna oblast trvale udržitelného rozvoje. Z obrázku je patrné, že společnost musí pečovat o všechny tři aspekty, jelikož všechny spolu úzce souvisí. Pokud by například společnost pečovala pouze o lidi a planetu a negenerovala žádný zisk, tak by to bylo vzhledem ke konceptu CSR snesitelné, ale podnikání nemůže přežít bez generování zisku.

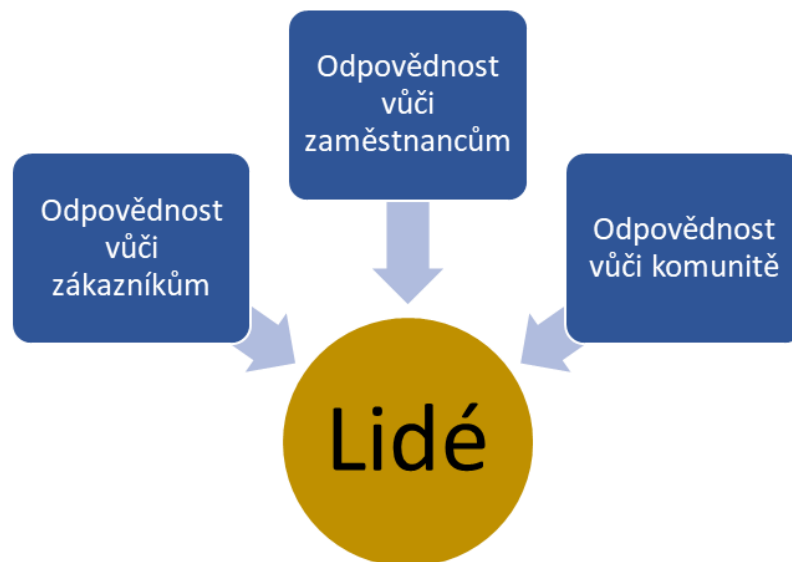
1.4.1 Sociální pilíř

Tento pilíř je podle Kunze (2012) zaměřen především na péči o zaměstnance a pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci vykonávají svou činnost. Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou v dnešní společnosti klíčovým faktorem k úspěšnému fungování firmy. Do toho CSR pilíře je zahrnuto například:

- **Rozvoj lidského kapitálu** – podnik zajišťuje zvyšování kvalifikace, další vzdělávání zaměstnanců, možnost kariérního postupu, prohlubování znalostí a dovedností.
- **Zákaz dětské práce** – dětská práce je neetická, společností odsuzována a bývá využívána zejména v rozvojových státech.
- **Boj proti mobbingu, obtěžování a sexuálnímu harašení.**
- **Humanizace práce, rotace práce.**
- **Soulad pracovního a osobního života** – společnosti se snaží zaměstnancům poskytnout možnost pružné pracovní doby, právní služby v krizových situacích, využití práce z domova, firemní školky a další.

- **Outplacement** – při ztrátě zaměstnání je snahou společností nalézt nové pracovní místo či poskytnout jinou pomoc.
- **Zaměstnanecká politika** – společnosti poskytují svým zaměstnancům sociální výhody, přiměřené mzdy, příspěvek na stravování, příspěvky na dovolenou a další.

Księżak a kol. (2018) zdůrazňuje skutečnost, že se sociální pilíř opírá o zlepšení celkové životní úrovně v okolí společnosti. Podstatou je zachovat dobrý vztah mezi komunitou a podnikem. Zejména pro malé a střední podniky je to důležité, neboť většina zaměstnanců je zároveň místní komunitou. Místní komunitu nepředstavují pouze jednotlivci, ale i další organizace, které působí v blízkém sousedství podniku. Podnik, který respektuje sociální pilíř TBL, je ten, který nevykořisťuje lidi, zajišťuje spravedlivé platy, stojí proti dětské práci a stará se o spokojenost svých zaměstnanců. Je tedy patrné, že se společenská odpovědnost týká všech lidí, kteří jsou podnikem ovlivněni.



Obrázek 3: Aspekty sociálního pilíře

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Księżak a kol., 2018)

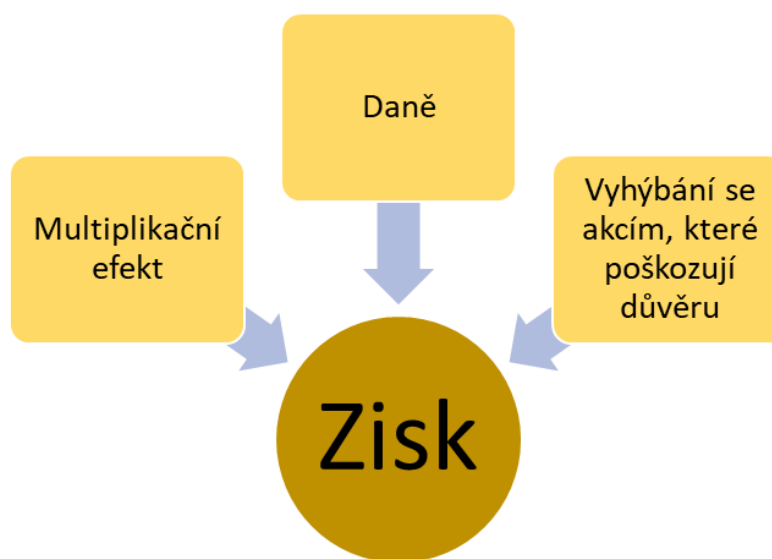
Odpovědnost vůči zákazníkům je jedním z nejzjevnějších aspektů sociálního pilíře, neboť každý zákazník je specifický. Někteří zákazníci požadují po společnosti potvrzení, že zboží bylo vyrobeno společensky odpovědně, například, že nebyla při výrobě produktu využita dětská práce. Spotřebitelé mají pro podnik velkou váhu, protože v případě negativních recenzí mohou poškodit jeho pověst. Péče o potřeby zákazníků je potenciální hnací silou k ziskovosti podniku. Odpovědnost vůči zaměstnancům Księżak (2018) popisuje obdobně jako Kunz výše.

1.4.2 Ekonomický pilíř

Základem každého podnikání je dosahování zisku, neboť bez zisku se podnik nemůže dále rozvíjet. Dlouhodobý zisk podniku napomáhá k financování aktivit v oblasti CSR (Kunz, 2012). Do této oblasti lze zařadit dle Pavlíka a Bělčíka (2010) například:

- **odmítání korupce,**
- **transparentnost,**
- **kodeks podnikatelského chování firmy, případně etický kodeks,**
- **principy dobrého řízení,**
- **kvalita a bezpečnost produktů či služeb,**
- **dobré vztahy s investory,**
- **inovace a udržitelnost produktů,**
- **etiku marketingu a reklamy.**

Zisk je důležitým faktorem, díky kterému má společnost možnost se rozvíjet. Zároveň je však důležité podotknout, že ekonomický pilíř CSR není pouze o vytváření zisku, ale nejdůležitějším úkolem je ho dobře využít. Pokud je firma v ekonomickém pilíři úspěšná, tudíž má dobré vztahy s investory, dosahuje zisku, dodržuje etický kodeks a další je velice pravděpodobné, že bude úspěšná i v sociálním pilíři, neboť se vyhne jakýmkoliv nepříznivým sociálním důsledkům. Spolupráce se stakeholdery je pro podnik také životně důležitá, protože díky transparentnosti a otevřenému reportování se mohou zainteresované strany ztotožňovat s aktivitami podniku a rozhodnout se, zda jsou pro ně akceptovatelné (Księżak a kol., 2018).



Obrázek 4: Aspekty ekonomického pilíře

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Księżak a kol., 2018)

Na obrázku č. 4 je vidět, že ekonomický pilíř je ovlivňován třemi aspekty. První aspekt je multiplikační efekt, který má v dané oblasti velký rozsah. Smyslem tohoto aspektu je zvážit dopad, který má podnik na své stakeholders, tedy zaměstnance, zákazníky, dodavatele a další, neboť čím vyšší je ekonomická výkonnost podniku, tím vyšší jsou platy, které jsou zpětně vynakládány na nákup produktů. Na straně podniku větší zisky umožňují vložit více peněz do společensky odpovědných aktivit. Druhý aspekt reprezentují daně. Čím vyšší zisk, tím společnost platí vyšší daně vládě, která tyto daně využívá pro veřejné účely. Posledním aspektem, který ovlivňuje zisk společnosti jsou akce, které mohou poškodit důvěru podniku. Například se jedná o korupci či úplatkářství, které mohou změnit vnímání společnosti v očích stakeholderů. Ztracená důvěra může být pro podnik zásadní, jelikož se špatně získává zpět (Księżak a kol., 2018).

1.4.3 Environmentální pilíř

Odpovědnost vůči životnímu prostředí je v dnešní době stále více diskutovaným tématem. Kunz (2012) uvádí, že: „*odpovědnost firmy v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním nějakým způsobem ovlivňuje, ať již se jedná o vzhled dané krajiny, hluchost, využívání zdrojů, emise, odpady či dopravní zátěž.*“ Firmy musí provozovat takové aktivity, aby nepříznivé dopady na okolní komunity co nejvíce eliminovaly. Podle Pavlíka a Bělčíka (2010) by se organizace měly zajímat o následující faktory:

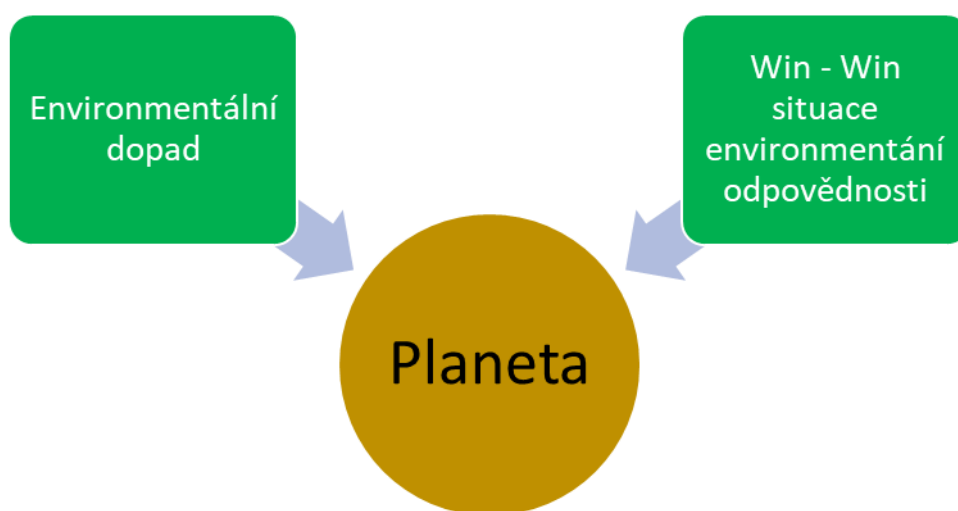
- **ekologickou výrobu, produkty a služby šetrné k životnímu prostředí (standardy ISO 14000 a EMAS),**
- **ekologickou firemní kulturu (úspory energií, recyklace, úspora vody a další),**
- **omezování negativních dopadů svých činností na ŽP,**
- **investice do technologií (snížování dopadu na ŽP, investice do nových technologií – BAT – Best Available Technique),**
- **ochranu přírodních zdrojů.**

Księżak a kol. (2018) environmentální pilíř označuje jako planet. Podle autorky je planeta domovem pro firmy a lidi. Velké korporace musí provádět takové aktivity, aby planetu znečišťovaly co nejméně a nepřiváděly ji k destrukci. Za přírodu zodpovídá každý, a především velké korporace, které jsou často největším znečišťovatelem. Produkce odpadu, nezodpovědné využívání přírodních zdrojů nebo emise jsou negativními dopady velkých korporací na ŽP.

Gupta (2011) uvádí, že nejmenší, co mohou nadnárodní korporace konat pro ochranu ŽP, je minimalizovat nebo eliminovat škodlivý odpad.

Podle Mullerat (2010) existuje mnoho způsobů, jak lze chránit ŽP a snižovat množství odpadu:

- vyrábět produkty, které nijak nepoškozují ŽP,
- omezit nadbytečný tisk emailů ve firmách,
- snížit množství vypouštěného oxidu uhličitého,
- přijmout nezbytná opatření ke snížení toxicity.



Obrázek 5: Aspekty environmentálního pilíře

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Księżak a kol., 2018)

Ekologicky odpovědné podniky by měly měřit svůj vliv na ŽP, například pomocí ekologické stopy, ta hodnotí množství zdrojů, které firma využívá během roku vůči zdrojům, jež jsou na planetě stále dostupné. Dále je možné měřit dopad na ŽP pomocí LCA cyklu, který hodnotí vliv výrobku na životní prostředí od jeho výroby až po likvidaci. Na obrázku č. 5 jsou vidět dva aspekty, které ovlivňují planetu. Prvním je environmentální dopad a druhým win – win situace (Księżak a kol., 2018).

Vztah společnosti k planetě ve svém dokumentu dokonale zachytil David Attenborough. Dokument nesl název Život na naší planetě a je v něm prezentován vývoj planety Země. Hlavní myšlenkou dokumentu bylo poukázat na neustálé využívání neobnovitelných zdrojů (kácení pralesů), které v současné době docházejí a je tak nutné hledat nová alternativa. Dále bylo v dokumentu poukazováno na globální oteplování a další problémy, které se týkají naší planety.

Pokud se bude v nastoleném trendu pokračovat, může nastat situace, že Země zanikne. Vzhledem k této skutečnosti je nutná rychlá reakce světa se chovat odpovědně k naší přírodě a ŽP.

1.5 CSR reporty

CSR reporty představují hlavní komunikační nástroj CSR aktivit dané firmy. Podle Kunze (2012) je velmi důležité, již při vytváření CSR strategie myslet na budoucí komunikaci, neboť tento krok může výrazným způsobem zefektivnit CSR firemní politiku. Prezentování CSR aktivit neboli komunikace, musí být zaměřena na zákazníky, investory, obchodní partnery, ale nesmí se zapomínat na širokou veřejnost, místní komunitu, zaměstnance firmy a další. Kašparová (2012) také spojuje CSR report s komunikací a popisuje ho jako určitý proces, při kterém společnosti informují veřejnost o sociálních a environmentálních dopadech, způsobených hospodářskou činností podniku. Vysekalová a Mikeš (2009) prezentují také stejný názor a uvádějí, že společensky odpovědné chování má vliv na image firmy pouze tehdy, pokud se CSR aktivity sdělují veřejnosti, zejména klíčovým stakeholderům, viz kapitola 1.3.

Firmy, které se rozhodnou pro společenskou odpovědnost mají právo, aby veřejnost věděla o jejich činech v této oblasti. Zároveň společnosti hledají různé způsoby, kterými lze komunikovat se svými interními a externími stakeholdery. Jedná se například o:

- CSR reporty,
- obaly výrobků,
- firemní časopisy,
- intranety,
- webové stránky společnosti,
- prospekty, letáky a další (Kunz, 2012).

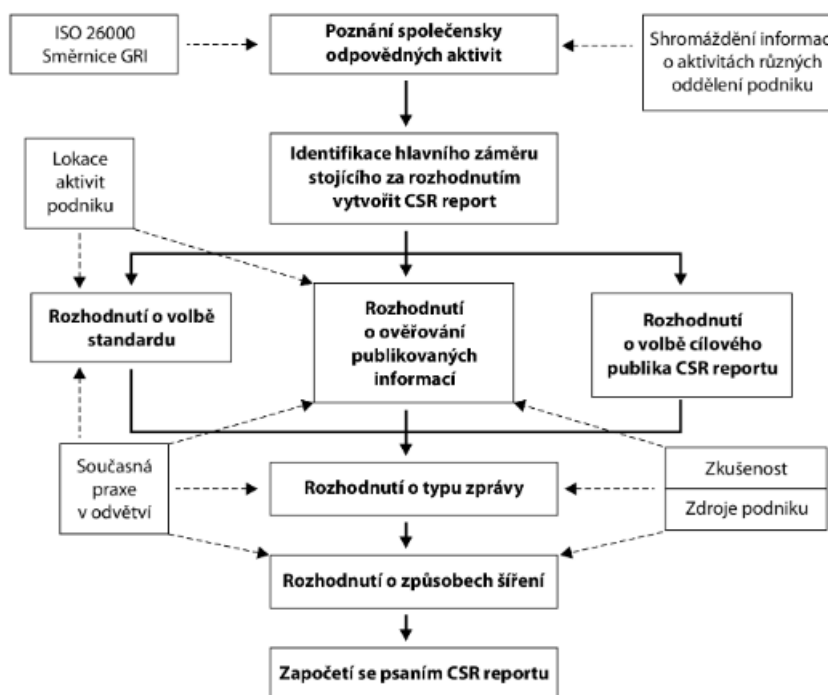
Steinerová (2008) přiřazuje CSR reportu dvojí funkci, konkrétně může mít CSR report tyto role:

- **manažerský nástroj** – zajišťuje systematický přístup k CSR, měří pokrok a určuje nové strategie a cíle.
- **komunikační nástroj** – určený ke komunikaci mezi interními i externími stakeholdery a CSR aktivitami firmy.

Pokud chce mít společnost kvalitní CSR report je nutné, aby splňoval čtyři hlavní aspekty. Prvním z nich je **úplnost**. Tento aspekt se opírá především o skutečnost, že CSR report má

informovat okolí v plném rozsahu o významných oblastech, kde aktivity podniku mají určitý dopad na ŽP a společnost. Dalším aspektem je **důvěryhodnost**. Důvěryhodnost reportů je pro společnost možná nejdůležitější aspekt. Lze ji zvýšit například závazkem vrcholového managementu, popisem firemní politiky, uvedením stanovených cílů a další. Důvěryhodnost je také zvyšována, pokud je ověřena třetí nezávislou stranou. Třetím aspektem je **věcnost**. Společnost by pro zhodnocení své společenské odpovědnosti měla využívat především kvantitativní a kvalitativní indikátory. Poslední aspekt představuje **vhodná forma**. CSR report musí být správně graficky upraven, čtivý, přehledný, srozumitelný a přiměřeně dlouhý (Pavlík a Bělčík, 2010).

Pavlík a Bělčík (2010) také vnímají jako důležitý prvek ověřování CSR reportu. Konkrétně uvádějí, že: „pokud chce organizace zvýšit důvěryhodnost CSR reportu, zvolí hodnotící metodu, která posuzuje kvalitu prezentovaných informací a manažerského systému, ale nehodnotí samotný výkon firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.“ Nejznámější metoda je pravděpodobně mezinárodní iniciativa GRI (Global Reporting Initiative). Jsou zde ustanovené návody a pravidla, které organizacím napomáhají CSR report vytvořit a koncept hodnotit. Mezi další metody se řadí například ISO 26000, Corporate Responsibility Index, SA 8000 a další. Obrázek č. 6 znázorňuje kroky, které jsou nutné realizovat před vytvořením CSR reportu.



Obrázek 6: Kroky předcházející vytvoření CSR reportu

Zdroj: (Kunz a Kašparová, 2013)

1.6 Implementace CSR

Jak už bylo zmíněno v kapitole výše, CSR koncept má nejednoznačnou definici, a i díky této skutečnosti je komplikované ho převést do praxe. Řešení mělo představovat vytvoření globálního standardu, který měl tuto problematiku konkrétněji vymezit a nabídnout postupy pro jeho zakotvení do podnikové strategie. Standardů však vznikla celá řada a situace se znepřehlednila (Kunz a Kašparová, 2013).

Hlavními bariérami, které zabraňují implementaci konceptu CSR jsou podle Mahmood a kol. (2021):

a) Nedostatečná angažovanost vrcholového managementu

Realizace konceptu CSR je pro společnost těžkou otázkou a měl by se jí zabývat top management. Firmy, které chtějí CSR koncept aplikovat, mají obvykle vedoucího představitele, který odpovídá za odpovědné chování organizace. Závazek vrcholového managementu ovlivňuje zároveň strategický záměr podniku vzhledem k jeho společenské odpovědnosti (Goyal a kol., 2017). Top management může výrazně zlepšit pohled své organizace na CSR, pokud se o tuto problematiku zajímá. Naopak nedostatečná angažovanost představuje kritickou překážku pro implementaci konceptu (Mahmood a kol., 2021).

b) Nedostatek finančních zdrojů

Studie prokazují, že existuje pozitivní vztah mezi sociální odpovědností podniků a finanční výkonností. Koncept sociální odpovědnosti získává pozornost v rozvojových ekonomikách, jeho přijetí korporacemi je stále však ve fázi formování (Ahmad a kol., 2021). V současné době zatím neexistuje shoda v uznání CSR, jako nákladově efektivní strategie, což znamená, že některé organizace, primárně však v rozvojových zemích, nevykládají dostatečné finanční prostředky na CSR aktivity. Z tohoto důvodu je možné označit nedostatek finančních zdrojů, jako překážku pro zavádění CSR do praxe podniku.

c) Nedostatečné porozumění v oblasti CSR

Podle Carrola (1991) je společenská odpovědnost podniků ekonomickou, právní, etickou a filantropickou povinností vůči všem stakeholderům. CSR je stále se vyvíjející pojem, který nemá stanovenou definici, což je možný důvod pro nedostatečné pochopení. Pro to, aby byl CSR koncept úspěšný, je nutné porozumění zaměstnanců a všech zainteresovaných stran společnosti. Problém nastává spíše v rozvojových zemích, kde jsou lidé méně vzdělaní (Goyal a kol., 2017).

d) Nedostatek strategického plánování

Strategické plánování pomáhá rozvíjet rozhodovací základnu a činnosti, které kontrolují a řídí společnost. Dále nám říká, co je podnik zač, co dělá a proč to dělá. Z pohledu zúčastněných stran musí brát společnosti v procesu strategického plánování ohled na zaměstnance, tak zákazníky. Pokud je strategie dobře naplánována, tak společností umožňuje pochopit, identifikovat a efektivně reagovat na provádění CSR. Špatné a nedostatečné efektivní strategické plánování může pro CSR znamenat limitující překážku (Freeman a kol., 2013).

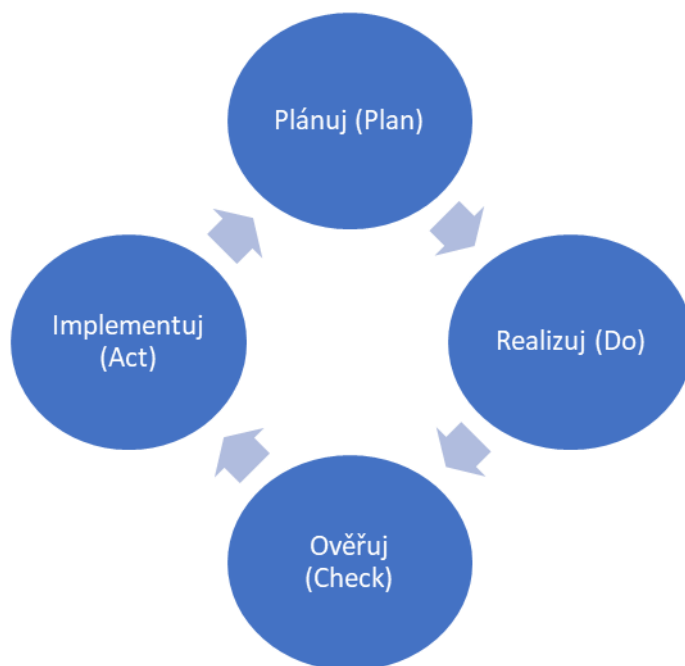
e) Složitost zavádění CSR

Spojení mezi podnikem a okolím je složité. Je důležité poznamenat, že složitost vztahů mezi organizací a společností vyžaduje komplexní pozornost podnikového managementu. Společenská odpovědnost podniků je specifická pro každý kontext a kulturu, díky tomu jsou výsledky v různých situacích rozlišné. Provádění CSR aktivit vyžaduje pečlivou přípravu a může být pro organizace složité ji zavést, neboť dosažení požadovaných výsledků není vždy jednoduché (Mazutis a kol., 2015).

f) Nedostatečný regulační rámec

Společenská odpovědnost podniků je dobrovolný závazek korporací, ale zároveň jednotlivé vlády evropských zemí, zejména severních, nastolují pro korporace regulační závazky k provádění společenské odpovědnosti. Například EU stanovila pro podniky přísný soubor norem s ohledem na CSR. Díky této skutečnosti má většina států EU velmi dobrou pověst v oblasti udržitelnosti. Udržitelný rozvoj v jižních státech EU nenabývá takové kvality jako v severních. Pokud neexistuje regulační rámec v oblasti udržitelnosti, tak organizace mají až příliš volnosti a neprovádí žádné významné postupy a posuny v oblasti CSR (Bello a kol., 2020).

Kunz a Kašparová (2013) se shodují s Hohnen (2007), že koncept CSR může být implementován pomocí Demingova cyklu PDCA. Na obrázku č. 7 je znázorněn Demingův cyklus PDCA a následně jsou popsány jednotlivé fáze tohoto cyklu.



Obrázek 7: Demingův cyklus PDCA

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kunz a Kašparová, 2013)

V první koncepční fázi – **Plan** se společnost zabývá především posouzením CSR, které zahrnuje sestavení CSR týmu, vytvoření pracovní definice CSR, identifikace klíčových stakeholderů. Do první fáze se ještě řadí vytvoření CSR strategie, které se týká získání podpory top managementu, příprav navrhovaných CSR akcí a další. V druhé fázi – **Do** se především vyšší vedení se stará o stanovení a realizaci CSR závazků. To zahrnuje například diskusi s stakeholdery, naznačení CSR závazků, školení v oblasti CSR, zveřejnění závazků atd. Třetí fázi představuje **Check**, kdy je důležité o činnostech a pokrocích informovat a reportovat. Zejména tedy měřit a ověřovat výkonnost, zapojovat stakeholdery, reportovat o výkonnosti. Poslední fázi je **Act**, kdy je nejdůležitějším úkolem implementovat a zlepšovat. Je zde také nutné vyhodnocovat výkonnost a identifikovat příležitosti ke zlepšení (Kunz a Kašparová, 2013).

2 CREATING SHARED VALUE

Creating shared value, dále jen CSV, je neustále se vyvíjející koncept a v této době udává trend v oblasti globalizace. Následující kapitoly se zaměřují na samotný koncept CSV a popisují tuto problematiku.

2.1 Definice CSV

Prvními, kdo nejvíce formoval koncept CSV, byli profesori M. E. Porter a M. R. Kramer z Univerzity Harvard. V letech 2006 a 2011 zveřejnily dvě díla týkající se této problematiky, konkrétně druhé dílo neslo název „Creating Shared Value“ a zaznamenalo celosvětový ohlas. V prvním díle z roku 2006 Porter a Kramer zmiňují koncept CSV jen okrajově. Druhé dílo těchto autorů se na problematiku CSV zaměřuje více, rozvíjí tuto myšlenku a razí cestu strategické CSR. Podnik uplatňující koncept sdílených hodnot podle nich posouvá své růstové hranice a pomáhá jim prosperovat (Porter a Kramer, 2011).

Porter a Kramer (2011) definují vytváření sdílené hodnoty jako firemní politiky a postupy, které zvyšují konkurenceschopnost podniku a současně zlepšují sociální a ekonomické podmínky v komunitách, ve kterých společnost působí. Vytváření sdílené hodnoty je vnímáno jako rozvinutá forma CSR, která zdůrazňuje posun od pouhého investování zisků k řešení společenských problémů. Tímto posunem je myšleno především zlepšení vztahu mezi strategickým přístupem k řešení společenských výzev a zároveň vytváření ekonomické hodnoty podniku (Motilewa a kol., 2016).

Nejedná se o sociální odpovědnost podniků nebo filantropii – je to jádro obchodní strategie, nový způsob, jak dosáhnout hospodářského úspěchu. Sdílená hodnota zaměřuje podniky na správný druh zisků, jimiž jsou zisky, které vytvářejí společenské výhody. Sdílená hodnota se především zaměřuje na změnu způsobu, jakým podnik provozuje a stanovuje strategii, procesy, odměny a zaměstnance s cílem zajistit takové výnosy, aby odpovídaly TPL (Motilewa a kol. 2016). Wieland (2017) uvádí, že CSV reflektuje, systematizuje nesouvisející koncepty a prosazuje názor, že korporace mohou pozitivně přispět společnosti a zároveň zvýšit ziskovost. Sdílená hodnota má za úkol podporovat společnost tak, aby měly pozitivní dopad na své okolí a zároveň si zajistily konkurenceschopnost na trhu (Liel, 2016).

Podobně jako Porter a Kramer, také Salonen a kol. (2020) definují, že vytváření sdílené hodnoty je koncept, který spojuje podnikání a společnost takovým způsobem, aby byla podnikatelská činnost zisková a zároveň se zvyšoval blahobyt lidí v místní komunitě, kde provozuje podnik svoji činnost.

Výše zmíněné definice se všechny opírají o stejný základ, tedy o skutečnost, aby byla podnikatelská činnost zisková a zvyšovala se životní úroveň a blahobyt komunity. Definice společnosti Nestlé (2021) se od nich mírným způsobem odlišuje. Nestlé se v konceptu CSV nesoustředí na lokální komunitu, ale zaměřuje se na globální společenské výzvy. V této podobě je tedy zaznamenána mírná odlišnost, podstata konceptu ovšem zůstává obdobná.

Podle serveru RSE (2022) koncept Shared Value usiluje o to, aby společnosti společně s komunitami, kde působí, vedly své aktivity ke zvýšení úrovně inovací a progresivnímu zvýšení výkonnosti v globální ekonomice. Dále o CSV uvádí, že je to nová obchodní filozofie, která přesahuje společenskou odpovědnost a vyvolává potřebu organizací přemýšlet o rozvoji svého podnikání v souladu s vnitřními sociálními a environmentálními aspekty. Sdílená hodnota je podle tohoto serveru propojením ekonomické hodnoty a společenské hodnoty společnosti. Vytváření ekonomické hodnoty přispívá k vytváření společenské hodnoty a naopak. Tuto skutečnost, představuje obrázek č. 8, z něhož vyplývá, že se server RSE ztotožňuje s Bocksette a kol. (2012).



Obrázek 8: Propojení společenských a podnikatelských hodnot

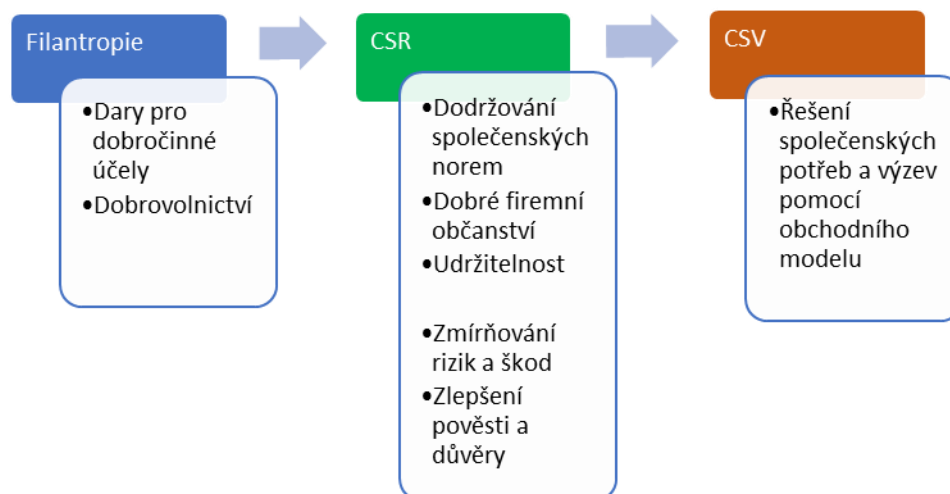
Zdroj: (Bockstette a kol., 2012)

Podle výše uvedených definic a serveru RSE (2022) mohou být charakteristiky sdílené hodnoty následující:

- společnost musí zvažovat své portfolio produktů a služeb na základě potřeb svých zákazníků a problémů společnosti,
- nabídka ekologických a přírodních zemědělských produktů, fair trade nebo krytí služeb pro handicapované,
- programy na odstraňování plastů nebo papíru v jejich kancelářích nebo na jejich prodejních místech mají dvojitý pozitivní efekt, protože pro podnik snižuje náklady a pro společnost zlepšuje ochranu ŽP,

- program na zlepšení pracovních podmínek pracovníků má zjevný sociální dopad tím, že zlepšuje kvalitu života lidí, na druhou stranu má pozitivní vliv na společnost, protože snižuje míru absence v práci a více motivuje pracovníka,
- a další.

Porter a Kramer (2011) dále uvádí, že CSV koncept by měl nahradit CSR koncept, jelikož je podstatnou součástí konkurenční pozice a podnikové ziskovosti.



Obrázek 9: Evoluce v CSR

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Motilewa a kol., 2016)

Na obrázku č. 9 je možné vidět postupný vývoj, který byl brán v počátku jako dobrovolnictví nebo například poskytování darů. V průběhu let se trend postupně měnil a firmy začaly budovat CSR koncept, který, jak vyplývá z obrázku, je založen na třech základních pilířích – ekonomický, sociální a environmentální. Z konceptu CSR, jak uvádí Porter a Kramer, se vyvíjí koncept CSV, který je zaměřen na propojení společenské a obchodní hodnoty, jak bylo zmíněno v definicích výše.

2.2 Způsoby vytváření CSV

Když v roce 2011 klesala důvěra v podnikání, tak byly společnosti vnímány jako prosperující na úkor komunit. Porter a Kramer (2011) pomocí publikovaného článku „Creating Shared Value“ přišli s důležitou myšlenkou, že společenský pokrok a úspěch společnosti spolu úzce souvisí. Je důležité podotknout, že společnosti mohou vytvářet ekonomickou hodnotu, vytvářením společenské hodnoty třemi způsoby. Bockstette a kol. (2012) se shodují s Porter a Kramer (2011), že sdílená hodnota je tvořena těmito cestami:

- redefinování hodnotových řetězců,
- změny ve vnímání (přehodnocování) produktů a služeb,
- zlepšování místních podmínek a podnikatelského prostředí.

A) Redefinování hodnotových řetězců

„Podniky mohou zdokonalovat kvalitativní, množství, nákladové a spolehlivostní aspekty svých vstupů i distribuce a současně působit jako dobrý správce důležitých přírodních zdrojů a hybná síla ekonomického a společenského rozvoje“ (Porter a Kramer, 2011).

Totožně jako Porter a Kramer definuje hodnotový řetězec Bockstette a kol. (2012), který se v definici také opírá o vstupy a distribuce společnosti. Dále také uvádí důležitost přírodních zdrojů a hybnou ekonomickou sílu.

Hodnotový řetězec společnosti je často součástí hodnotového systému, který zahrnuje například dodavatele společnosti, distribuční kanály nebo obojí. Dodavatelé se nacházejí na úplném začátku hodnotového řetězce, a proto se nazývají upstream. Naopak distribuční kanály jsou u konce řetězce a nazývají se downstream. Tento pohled na vytváření sdílené hodnoty nutí manažery, aby zvažili a viděli každou činnost nejen jako náklady, ale jako krok, který musí přidávat hodnotu produktu či služby (Harvard Business School, 2021).

B) Změny ve vnímání (přehodnocování) produktů a služeb

Výklad Harvard Business School (2021) se ztotožňuje s Porter a Kramer (2011) a uvádí, že vytváření CSV je možné pomocí poskytování lepších služeb či produktů, z čehož vyplývá i lepší uspokojování společenských potřeb na stávajících trzích. Další možností, jak přehodnocovat produkty a služby je snižování nákladů pomocí inovací. Dalším autorem, který podobně popisuje tuto myšlenku zavádění CSV je Bockstette a kol. (2012).

C) Zlepšování místních podmínek a podnikatelského prostředí

„Provázanost podniků s jejich okolím, podniky si uvědomují, že ke svému zdárnému fungování potřebují spolehlivé místní dodavatele i např. fungující dopravní či telekomunikační infrastrukturu, stejně jako potřebují nacházet ve svém regionu kvalifikované zaměstnance“ (Kašparová a Kunz, 2013).

Podle výkladu Harvard Business School (2021) je důležité zapojení klastrů. Klástr představuje geografickou koncentraci příbuzných společností v určité oblasti. Klástry jsou vytvářeny, protože zvyšují produktivitu společnosti, která je ovlivněna místními aktivitami

a přítomností podobných firem, které ji obklopují. Rozvoje klastrů jsou důležitým novým směrem také v hospodářské politice. Například v USA existuje dlouhodobý projekt Cluster Mapping Project, který pomáhá podnikům spolupracovat na místních podmínkách a prostředí. Dalším příkladem klastru, který byl založen je klastr v australském městě Cairn.

Porter a Kramer (2011) tvrdí, že pomocí vytváření sdílených hodnot nejsou podnikatelský úspěch a společenské blaho dva protichůdné cíle. Z toho vyplývá, že dobře nastavené podnikání může pomáhat rozvoji společnosti, a naopak společnost může zlepšovat podnikání, jelikož podniky jsou závislé na dobře fungující společnosti (pracovníci, prostředí atd.). V dnešní době si většina společností uvědomuje, že pokud vytváří sdílenou hodnotu, tak prospívají nejen okolní společnosti, ale současně dlouhodobě posilují svoji konkurenceschopnost, která je v dlouhodobé perspektivě velice důležitá (Kašparová a Kunz, 2013).

Tabulka 1: Výhody pro podnik a společnost podle úrovní zavádění CSV

Úroveň sdílené hodnoty	Výhody pro podnik	Výhody pro společnost
Změny ve vnímání (přehodnocování) produktů a služeb	Zvýšení příjmu	Zlepšení péče o zákazníky
	Zvýšení podílu na trhu	Snížení uhlíkové stopy
	Růst trhu	Lepší vzdělání
	Zlepšení ziskovosti	Zlepšení výživy
Redefinování hodnotových řetězců	Zlepšení produktivity	Snížení spotřeby energie
	Snížení provozních a nákladů na přepravu	Snížení spotřeby vody
	Zlepšení kvality	Snížení množství primárních surovin
	Vyšší ziskovost	Zlepšení pracovních dovedností
	Zajištění zásobování	Vyšší příjmy zaměstnanců
Zlepšování místních podmínek a podnikatelského prostředí	Snížení nákladů	Lepší vzdělávání
	Zajištěné zásobování	Vyšší tvorba pracovních míst
	Lepší distribuční kanály	Vyšší příjmy zaměstnanců
	Vyšší ziskovost	Zlepšení zdraví
	Lepší dostupnost pracovní síly	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter a Kramer, 2011)

V tabulce č. 1 je znázorněn přehled jednotlivých výhod pro podnik a pro společnost podle úrovní CSV. V případě, že firma změní vnímání produktů a služeb, tak to může vést k zvýšení příjmů či podílu na trhu, a naopak pro společnost to představuje například snížení uhlíkové stopy, zlepšení péče o zákazníky a další. Redefinování hodnotového řetězce pro společnost přináší především skutečnosti ohlížející se na zdroje a suroviny (snížení spotřeby energie, snížení množství primárních surovin a jiné). Zlepšování místních podmínek vede k lepšímu zdraví, novým pracovním příležitostem a dalším důležitým aspektům.

2.3 Základní kameny pro vytváření sdílené hodnoty

CSR koncept nemá jasně stanovené postupy, kterými se má dělat, jelikož se jedná o dobrovolný závazek firem chovat se odpovědně k prostředí, ať už environmentálnímu, sociálnímu nebo ekonomickému. Stejně jako u CSR, ani CSV koncept nemá jasně stanovený a definovaný postup, kterým se má zavádět a dosahovat vytyčených cílů.

Kašparová a Kunz (2013) uvádí, že v současnosti je důležité, aby podniky vytvářely sdílenou hodnotu, neboť tím mohou prospět okolní společnosti a zároveň dlouhodobě posílit a zlepšit svoji konkurenceschopnost. Tato skutečnost je důležitá především kvůli dobré informovanosti. Podniky o sobě ví v dnešní době veškeré informace a využívají je ke svému prospěchu, tudíž je důležité se odlišit od konkurence.

V České republice zatím není velké množství podniků, které by začleňovaly CSV aktivity do svých strategií a procesů, zároveň o nich věrohodně a pravdivě reportovaly. Na podnikové úrovni se tato myšlenka v ČR objevila v roce 2012, kdy české filie firem Nestlé, Bayer a T – Mobile ve spolupráci s poradenskou a konzultační firmou CSR CONSULT, s. r. o. vytvořily iniciativu, která propagovala koncept sdílené hodnoty na našem území (Kašparová a Kunz, 2013).

Na základě této iniciativy vznikla a byla přeložena publikace s názvem „**Průvodce vytvářením sdílené hodnoty**“, která se českým podnikům, ať už malým, středním či velkým, snaží nastínit možnosti, jak je možné využívat principy CSV v každodenní podnikové praxi. Přenést tyto principy do praxe není vůbec jednoduché, protože každý podnik je svým způsobem specifický a potýká se s jinými problémy. Odlišnosti vznikají v oboru podnikání, strategii, podmínkách a konkurenceschopnosti. Přesto se Bockstette a kol. (2012) domnívají, že lze definovat **čtyři základní stavební kameny**, kterými lze vytvářet sdílenou hodnotu:

- vize,
- strategie,
- implementace,
- realizace.

2.3.1 Vize

Podle serveru managementmania (2019) je vize definována jako „*představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout*“.

Calder (2014) definuje vizi, jako prohlášení o budoucnosti, které chce instituce dosáhnout nebo popis budoucího stavu, který je nějakým významným způsobem lepší, než jaký existuje v současné době. Je patrné, že obě definice mají stejný základ a shodují se.

Pokud chce podnik propojit vizi a koncept CSV je nejdůležitější podpora TOP managementu. Bockstette a kol. (2012) se shodují se serverem FSG (2012) a tvrdí, že vrcholoví manažeři jsou jedni z nejdůležitějších v mobilizování zdrojů, podněcování kreativity a udávají směr a tempo v celé firmě. S touto myšlenkou se shoduje i pan Bauer, který přednášel na naší fakultě v týdnu teorie a praxe a zdůrazňoval, že bez podpory TOP managementu se žádná změna či zlepšení nezrealizuje. Z toho tedy vyplývá, že u prvního základního kamene, kterým je vize, je nejdůležitější zapojení nejvyššího vedení podniku.

2.3.2 Strategie

Strategie se neustále vyvíjí, protože jak uvádí Henry (2018), tento pojem se uplatňoval už v minulosti v souvislosti s vojenskými operacemi. Strategie byla představována jako věda o plánování a používána proti nepříteli. Ve válce dobře provedená a detailně promyšlená strategie výrazně pomáhala k dosažení vítězství.

Důležitým aspektem v konceptu CSV je, převést vizi do strategie. Kašparová a Kunz (2013) uvádí, že je nutné vytvořit souhrnnou strategii, která přesně definuje zaměření a ambiciózní cíle. Tato strategie se má zaměřovat především na klíčové aspekty a cíle, kterými firma dosáhne požadovaných výsledků. Z toho tedy vyplývá, že u druhého základního kamene, kterým je strategie, je nejdůležitější stanovení klíčových témat a ambiciózních cílů.

2.3.3 Implementace

Podle Salonen a kol. (2020) je implementace CSV založena na pěti principech. Prvním principem je integrace etiky do obchodní strategie. Druhým principem je určení společenských problémů a účelu podnikání. Následující princip zahrnuje přípravu CSV aktivit. Předposledním principem je sledování pokroku, po kterém následuje využití poznatků ke zlepšení.

Kašparová a Kunz (2013) se od Salonena odlišuje. V implementaci spatřují hlavně efektivní využívání a rozvíjení zdrojů a odborných znalostí vně i uvnitř podniku:

- zapojení celé škály podnikových zdrojů (finance, zboží, odbornost a další),
- vynakládané úsilí napříč celým podnikem,
- zapojení stakeholders a partnerů do aktivit.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že u třetího základního kamene je nejdůležitější využívání firemních zdrojů (interních i externích), spolupráce s partnery a úsilí všech ve firmě.

2.3.4 Realizace

Kašparová a Kunz (2013) uvádí, že realizace v oblasti konceptu CSV je „řízení výkonu, které vychází z měření a využívání výsledků, rozvíjení úspěšné aktivity a informuje o dosaženém pokroku:

- *relevantní výstupy a výsledky jsou aktivně měřeny,*
- *jsou využívány zkušenosti z uskutečněných aktivit,*
- *úspěšné aktivity jsou dále rozvíjeny,*
- *pokrok je interně i externě komunikován.*“

Poslední základní stavební kámen v sobě zahrnuje čtyři aktivity. První je nutnost měření pokroku podle různých ukazatelů. Následuje potřeba využívání zkušeností z uskutečněných aktivit. Třetí aktivitou je zaměření na významné problémy, které se podařilo úspěšně zvládnout a dále tuto myšlenku rozvíjet. Poslední aktivitou je komunikace a prezentace pokroku. S ohledem na komunikaci je nejčastěji používán CSR report. Autoři průvodců vytváření sdílené hodnoty upozorňují, že je důležité dodržovat systematičnost postupu a úsilí napříč celým podnikem.

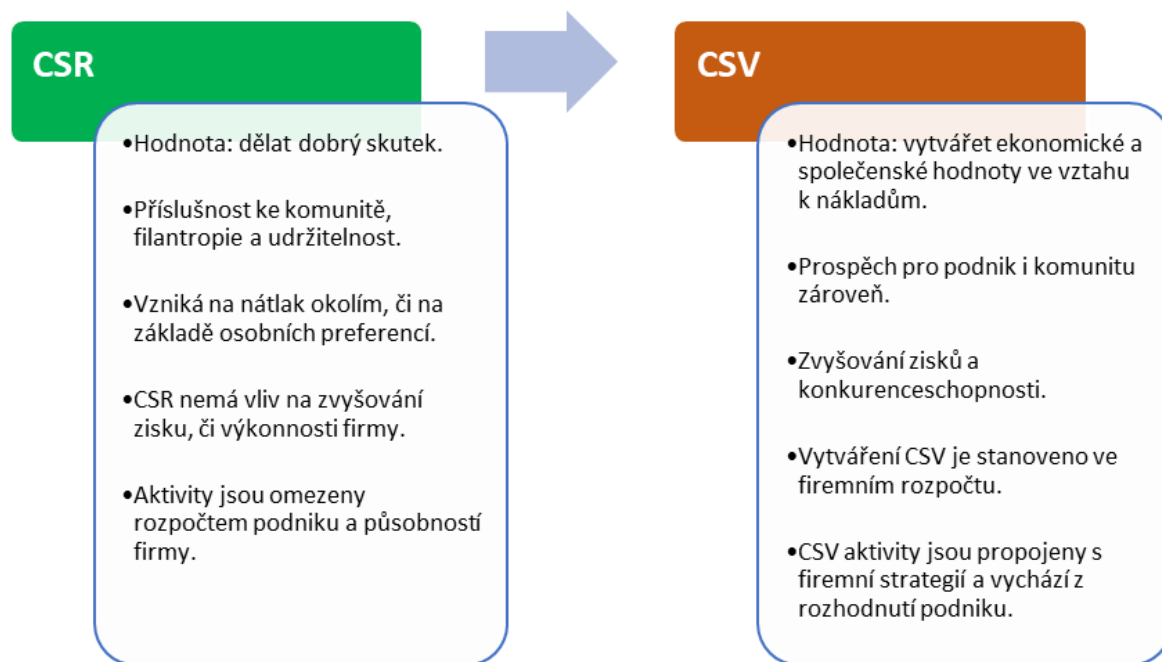
2.4 Porovnání CSR a CSV

V současné době je podle Porter a Kramer (2011) CSR koncept nahrazován novějším konceptem CSV, ačkoliv oba tyto koncepty vychází ze stejného základu, kterým je dosažení společenského nebo finančního úspěchu v důsledku odpovědného, dobrovolného a filantropického chování vůči zúčastněným stranám.

CSR koncept je tradičně chápán a definován jako generování sociálních výhod bez ohledu na náklady podniku. Z toho vyplývá, že je především zaměřen na dobrou pověst a image podniku a je úzce spojen s činností, kterou podnik vykonává. Naopak koncept CSV představuje vytváření nových příležitostí a nových hodnot. Podněty pro tyto příležitosti nevycházejí z vnějšího prostředí podniku, nýbrž z vnitřního, neboť podnik sám usiluje a vyvíjí snahu o vytvoření sdílených hodnot. Koncept CSV sjednocuje podnikové činnosti tak, aby byl podnik ziskový a konkurenceschopný a zároveň tak využíval veškeré znalosti a zdroje. Díky těmto zdrojům a znalostem, jak už bylo zmíněno výše, podnik může **vytvářet ekonomickou hodnotu**

tím, že vytváří hodnotu společenskou, což je základem konceptu CSV (Porter a Kramer, 2011).

Laszlo (2005) uvádí, že CSR koncept je dlouhodobě neudržitelný, neboť má malé nebo žádné obchodní a sociální výhody. Naopak CSV odráží udržitelnou hodnotu s významnými výhodami.



Obrázek 10: Porovnání CSR a CSV

Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter a Kramer (2011)

Porovnání konceptů a rozdíly CSR a CSV jsou znázorněny na obrázku č. 10. Jak už bylo zmíněno výše, CSR koncept má základ ve skutečnosti dělat dobré skutky, které se odráží ve formě příslušnosti ke komunitě, filantropii a udržitelnosti. Dalším rozdílem a podle autora drobnou nevýhodou je skutečnost, že CSR aktivity vznikají v důsledku externích podnětů. Dále lze stanovit, že tento koncept nemá vliv na zvyšování zisku, či výkonnost firmy, neboť se jedná o dobrovolný závazek firem. Poslední velkou nevýhodou pro CSR je omezené množství finančních prostředků podniku vynakládané na CSR aktivity.

Oproti tomu CSV koncept vytváří ekonomickou hodnotu tím, že vytváří hodnotu společenskou s ohledem na náklady. Tvoření sdílené hodnoty přináší velký prospěch nejen podniku, ale také komunitě. CSV aktivity vedou ke zvyšování zisku a konkurenceschopnosti a jsou zakotveny ve firemním rozpočtu. Veškeré aktivity detailně konzultuje vedení společnosti a propojuje je se strategií společnosti a účelem podnikání.

Moore (2014) se shoduje s Porterem a Kramerem, že CSR koncept je zaměřen především na děláni dobrých skutků a na filantropické účely, které jsou často zahrnuty v CSR aktivitách. Oproti tomu o konceptu CSV lze říci, že hnací myšlenkou tohoto konceptu je vytvořit takový produkt, který představuje hodnotu pro firmu v podobě ekonomické hodnoty a pro zákazníka v podobě společenské hodnoty. Moore (2014) také uvádí, že aktivity CSR jsou z velké části poháněny vnějšími silami.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem o CSV a CSR je možné říci, že CSV je zaměřeno na **rozšiřování a sdílení** vytvořené hodnoty mezi firmou a společností. Oproti tomu CSR je zaměřeno pouze na **vytváření** hodnoty pro společnost.

CSV a CSR koncept je velmi diskutované téma, ale v současné době **neexistuje žádný obecně přijímaný přístup k měření CSV.**

3 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Pro analýzu vybraných společností, jejich postoje a uplatnění konceptu CSV v praxi, jsou v této diplomové práci využita sekundární data, která jsou vhodnou alternativou, pokud nejsou k dispozici data primární. Především jsou využita z důvodu pandemie covid-19, která by mohla zapříčinit špatnou dostupnost primárních dat. Metodologie šetření má podle (Johnston, 2017) jasně stanovené body.

1) Uvedení důvodu šetření

Cílem této diplomové práce je pomocí analýzy sekundárních dat (CSR reporty, webové stránky, výroční zprávy), zhodnotit míru uplatnění konceptu Corporate Shared Value v praxi mezinárodních společností. Mezinárodní společnosti jsou vybrány především kvůli tomu, že by vzhledem k jejich velikosti a vlivu na globalizaci, neboli propojování jednotlivých ekonomik měly vytvářet a postupně v určité míře uplatňovat koncept CSV. Důvodem analýzy je zajistit relevantní data, podle kterých lze zhodnotit postoj firem k tomuto konceptu, jehož cílem je propojit ekonomickou a společenskou hodnotu podniku.

2) Představení vzorku společností k šetření

Pro analytickou část je v této diplomové práci vybrán vzorek 10 mezinárodních společností z oblasti automobilového průmyslu, které jsou ve čtvrté kapitole krátce představeny. Automobilový průmysl byl vybrán především kvůli tomu, že patří mezi velké znečišťovatele v oblasti emisí CO₂. Celkově doprava a průmysl s ní spojený vytváří velké množství skleníkových plynů (europarl.europa.eu, 2021). Vzorek je vybrán z internetového serveru Global RepTrak 100 2021 a 2022, který shromažďuje 100 nejlepších firem dle reputace a dobré pověsti. V tomto vzorku je 7 společností z roku 2022 a 3 společnosti se nacházely v žebříčku z roku 2021. Náhled vzorku společností je znázorněn v tabulce níže.

3) Zdroje sekundárních dat

Jak už je zmíněno v předchozí kapitole, tak jsou v této diplomové práci využívány sekundární data, pomocí kterých je zhodnocena míra uplatnění konceptu CSV v praxi mezinárodních společností. Ze sekundárních dat jsou využívány především CSR reporty, webové stránky společností a zprávy o udržitelnosti.

Tabulka 2: Odpovědné firmy za rok 2021 a 2022

Pořadí	Společnost	Skóre reputace	Rok
1.	Ferrari	78,3%	2022
2.	Mercedes-Benz	77,6%	2022
3.	BMW Group	76,5%	2022
4.	Tesla Motors	74,4%	2021
5.	Toyota	73,6%	2022
6.	Volkswagen Group	73,1%	2022
7.	Volvo Group	73,0%	2022
8.	Honda Motor	72,7%	2022
9.	Ford Motor	72,4%	2021
10.	Hyundai	72,0%	2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle Global RepTrak (2021, 2022)

V tabulce č. 3 je k nahlédnutí informace z čeho byla sekundární data především čerpána. Většina těchto společností má důkladně zpracovanou zprávu o udržitelnosti. Primárně na základě těchto dat bude zhodnocena míra uplatnění konceptu CSV v praxi mezinárodních automobilových společností.

Tabulka 3: Pořadí společností a zdroje dat

Pořadí	Společnost	Sekundární data
1.	Ferrari	Zpráva o udržitelnosti 2021
2.	Mercedes-Benz	Zpráva o udržitelnosti 2021
3.	BMW Group	Web – Udržitelnost BMW Group, Zpráva o udržitelnosti 2020
4.	Tesla Motors	Zpráva o dopadu 2021
5.	Toyota	Kniha o udržitelnosti v datech 2022
6.	Volkswagen Group	Zpráva o udržitelnosti 2021, Zpráva o odpovědných surovinách 2021
7.	Volvo Group	Zpráva o udržitelnosti 2021
8.	Honda Motor	Zpráva o udržitelnosti 2022
9.	Ford Motor	Zpráva o udržitelnosti a financích 2022
10.	Hyundai	Zpráva o udržitelnosti 2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle reportů společností (2022)

4) Rámec pro analýzu obsahu a hodnocení

Pro tuto analýzu je nejdůležitější stanovit takové CSV aktivity, které s touto problematikou souvisí a podle kterých lze usuzovat, zda společnosti uplatňují koncept CSV v praxi. Na základě rešerše odborné literatury, a především podle Porter a Kramer (2011) v tabulce č. 1 je přehled daných aktivit, podle kterých je posuzována míra uplatnění konceptu Creating Shared Value. Třetí aktivita – dodržování principu 3R je zahrnuta do této práce především z důvodu, že jsou problematiky CSV a cirkulární ekonomiky stále více propojovány a konzultovány. Níže se nachází tři hlavní aktivity hodnotící tento koncept, pod které následně spadají dílčí aktivity:

1. Snížení ekologické zátěže
 - a. snížení uhlíkové stopy,
 - b. snížení spotřeby vody,
 - c. snížení spotřeby energie.
2. Oblast působnosti a péče o ni
 - a. tvorba pracovních míst,
 - b. lepší vzdělání pracovníků,
 - c. péče o zdraví.
3. Dodržování principů 3R (Reuse – Znovupoužití, Reduce – Redukce, Recycle - Recyklace)

5) Závěr a vyhodnocení

Celková analýza se nachází v páté kapitole. Každá dílčí aktivita je znázorněna v samostatné tabulce, která znázorňuje výsledek, zda společnosti danou aktivitu provozují či nikoli. Pod jednotlivými tabulkami daných aktivit bude následovat rozbor získaných informací o každé společnosti. Závěrečné shrnutí bude prezentováno v poslední kapitole této diplomové práce.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ

V této kapitole je krátce představen vzorek deseti automobilových společností. Všechny společnosti patří na serveru Global RepTrak ve skóre dobré pověsti mezi špičku v tomto oboru. Většina zaměstnává tisíce zaměstnanců a jsou známé po celém světě.

Ferrari

Ferrari je italská společnost vyrábějící luxusní sportovní vozy. V roce 1939 společnost založil Enzo Ferrari. Tato společnost je úzce spjata se závody Formule 1, kde se během své historie i současnosti stala nejstarším a nejúspěšnějším závodním týmem. Vozy, které tato automobilová společnost vyrábí jsou považovány za symbol luxusu, bohatství a rychlosti. Od roku 2021 je Ferrari podle tržní kapitalizace v top 10 největších výrobců automobilů ve světě (Discovery, 2019).

Mercedes – Benz

Mercedes – Benz je německá automobilová společnost běžně označována jako Mercedes. Zabývá se výrobou luxusních a užitkových automobilů a byla založena v roce 1926. Od listopadu 2019 má Mercedes dceřinou společnost, která pomáhá ve výrobě aut Mercedes – Benz AG. V roce 2018 byla tato společnost největší značkou prémiových vozidel, která prodala nejvíce kusů osobních vozů. Slogan této značky je „the best or nothing“ (Mercedes-Benz, 2022).

BMW Group

Společnost BMW je dalším německým výrobcem luxusních vozidel a motocyklů. Sídlo se nachází v německém Mnichově. V roce 1916 byla společnost založena především kvůli výrobě leteckých motorů, kde se tato výroba znovu spustila v letech 1933–1945. Společnost BMW ovšem nevyrábí vozidla pouze v Německu, ale například v Brazílii, Číně, Nizozemsku atd. V roce 2018 společnost prodala přes 2 miliony vozů a byla tak 14. největším výrobcem (BMW Group, 2022).

Tesla Motors

Tato společnost má sídlo v americkém Texasu. Tesla vyrábí nejen automobilové vozy, ale také se zaměřuje na bateriová úložiště, solární panely, solární střešní tašky a jiné. Zaměřuje se především na elektrické automobily, jelikož si zakládá na obnovitelné energii. Patří mezi nejhodnotnější společnosti na světě a podle tržní kapitalizace je nejhodnotnějším výrobcem

automobilových vozů. Společnost je poměrně mladá a byla založena roku 2003. Od roku 2008 působí v Tesle v roli CEO velký investor Elon Musk (Tesla, 2022).

Toyota

Společnost Toyota byla založena roku 1937 v Japonsku. Při prvním vzniku se nejednalo konkrétně o společnost, která se zaměřuje na výrobu vozů, ale o společnost, která se zaměřuje na výrobu strojů obecně. V současné době je Toyota považována za jednoho z největších výrobců automobilů na světě a vyrábí cca 10 milionů aut ročně. Společnost je také považována za lídra v oblasti hybridních elektrických vozidel (Toyota Motor, 2022).

Volkswagen Group

Tato společnost je dalším německým výrobcem automobilových vozů. Volkswagen vyrábí osobní a užitková vozidla, motocykly a další. Společnost byla založena roku 1937 v Berlíně. Volkswagen Group prodává osobní vozy značek Škoda, Volkswagen, Porsche a další, i díky této skutečnosti se v roce 2016, 2017, 2018, 2019 stala největším výrobcem automobilů ve světě. V celosvětovém žebříčku největších společností Fortune Global 500 se v roce 2020 umístila na sedmém místě. Společnost má výrobní závody celkem v 27 zemích světa (Volkswagen Group, 2022).

Volvo Group

Společnost Volvo má sídlo ve švédském Göteborgu. Byla založena roku 1927 a mezi hlavní činnost patří výroba nákladních vozidel, autobusů a další. Volvo Cars vyrábějící auta, byla také součástí výroby v Göteborgu, ale od roku 2010 je ve vlastnictví Geely Holding Group. V roce 2016 se Volvo Group řadilo mezi elitu výrobců těžkých nákladních vozidel (Volvo Group, 2022).

Honda Motor

Dalším japonským výrobcem aut, který byl založen roku 1946 je společnost Honda Motor. Kromě automobilů Honda vyrábí také motocykly a od roku 1959 je považována za největšího výrobce motocyklů. V současnosti vyrábí přes 400 milionů motocyklů ročně. Společnost ovšem není známá pouze kvůli motocyklům, ale i mezi automobily se řadí mezi 10 největších výrobců na světě (Honda Motor, 2022).

Ford Motor

Druhým americkým výrobcem v tomto vzorku je společnost Ford. Společnost je v tomto vzorku jedna z nejstarších a byla založena roku 1903. Ford jako první přišel s velkovýrobou

automobilů, kdy využíval montážní linky a po celém světě se díky tomu proslavila metoda fordismus. V současné době je Ford druhým největším výrobcem aut v USA a pátým největším na světě (Ford Motor Company, 2022).

Hyundai

Hyundai je jihokorejská společnost, která byla založena roku 1967. Společnost také vlastní zhruba 34 % společnosti Kia. Hyundai je největším výrobcem aut v Jižní Koreji. Mezi dceřiné společnosti Hyundai se řadí Genesis Motor a elektrické vozy Ioniq. Dohromady tak tvoří Hyundai Motor Group (Hyundai Motor Company, 2022).

5 ANALÝZA MÍRY UPLATNĚNÍ KONCEPTU CSV VE VYBRANÝCH FIRMÁCH

V této kapitole se nachází analýza atributů stanovených v rámci metodiky šetření. Všechny tyto aktivity či atributy představují výhody pro veřejnost, což je k nahlédnutí v tabulce č. 1. Právě na základě této tabulky byly na základě teoretické rešerše, stanoveny atributy, které se v práci analyzují. Každý atribut má přiřazenou tabulku, v níž je zaznamenáno, zda se daná společnost touto problematikou zabývá či nikoliv.

5.1 Snížení ekologické zátěže

Tato kapitola je zaměřena na ochranu ŽP, konkrétně je zde zkoumáno, zda, jakým způsobem a do jaké míry společnosti snižují uhlíkovou stopu, spotřebu vody a spotřebu energie.

5.1.1 Snížení uhlíkové stopy

Tabulka 4: Výsledky analýzy atributu č. 1A – snížení uhlíkové stopy

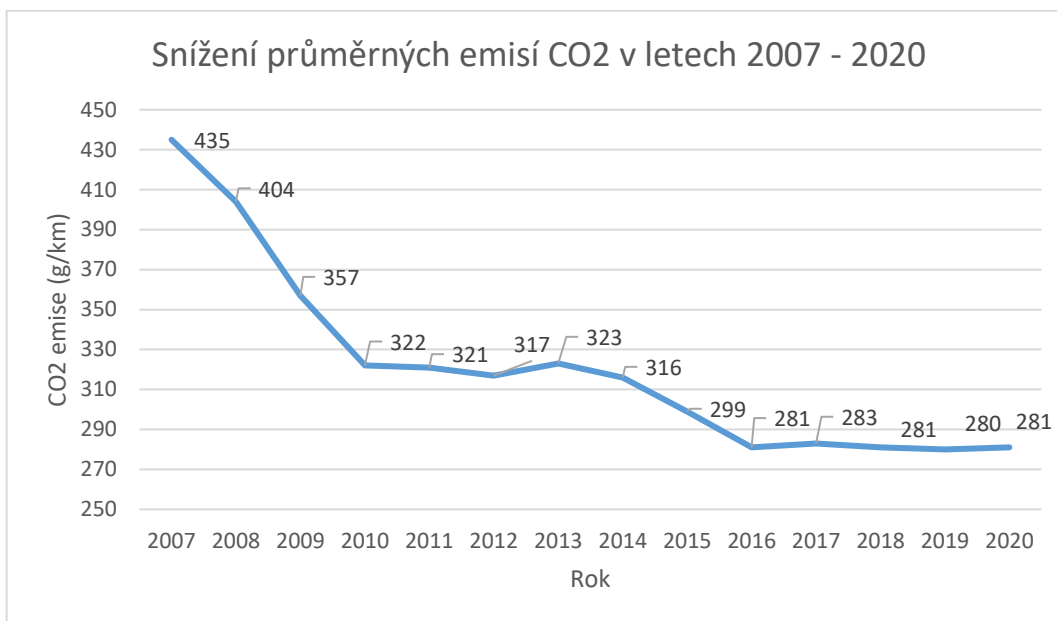
Pořadí	Společnost	Snížení uhlíkové stopy
1.	Ferrari	✓
2.	Mercedes-Benz	✓
3.	BMW Group	✓
4.	Tesla Motors	✓
5.	Toyota	✓
6.	Volkswagen Group	✓
7.	Volvo Group	✓
8.	Honda Motor	✓
9.	Ford Motor	✓
10.	Hyundai	✓

Zdroj: Vlastní zpracování

Ferrari

Společnost Ferrari prostřednictvím inovací v oblasti motorového zmenšení, převodovky, a především hybridní technologie neustále snižuje emise CO₂. Po získání odborných znalostí v nedávné době ještě zvýšila své úsilí v kombinaci lepšího výkonu a snížení emisí CO₂. Tyto snahy byly naplněny kvůli velkým investicím do technologií, které se zabývají spotřebou paliva a snížením emisí. Příkladem je investice do 8rychlostní dvouspojkové převodovky, která se řadí mezi hlavní nasazené technologie. Dalším příkladem je technologie start a stop, díky které následně prodávaná auta snížila své emise CO₂ o 6 %. Jak už bylo zmíněno, tato společnost rozvíjí důležitý program, který se zabývá vývojem hybridních a elektrických technologií, kvůli této skutečnosti lze říci, že společnost přijala výzvu postavit Ferrari pro budoucnost s nízkými

emisemi. Do roku 2030 by společnost chtěla dosáhnout uhlíkové neutrality. Zajímavostí je, že Ferrari v roce 2020 dosáhlo snížení emisí CO₂, oproti roku 2007 o 35 %, což znázorňuje níže uvedený graf.



Obrázek 11: Snížení průměrných emisí CO₂ u společnosti Ferrari

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ferrari Sustainability Report, 2021)

Přechozí skutečnost byla zaměřena na emise CO₂ u aut. Ferrari ve svém reportu ovšem uvádí, že v roce 2021 zaznamenala společnost významný pokles emisí CO₂ u vozového parku o 9 % oproti předchozímu roku. Opět je to důsledkem využití nových technologií, tudíž Ferrari i při výrobě neustále snižuje emise CO₂ (Ferrari Sustainability Report, 2021).

Mercedes-Benz

Společnost Mercedes-Benz patří mezi odpovědné společnosti vůči životnímu prostředí a přijímá veškerá opatření, aby učinila z ochrany klimatu a přírody základní prvek své obchodní strategie. Cílem společnosti je učinit celý vozový park CO₂ neutrální ve všech fázích hodnotového řetězce do roku 2039. Aby společnost tohoto cíle dosáhla, transformuje své produkty a služby pomocí inovativních řešení. V roce 2020 Mercedes podepsal dobrovolný závazek splnit cíle Pařížské dohody o změně klimatu o deset let dříve, než je plánováno. I díky této skutečnosti chce tedy splnit svůj cíl neutrality CO₂. Dalším cílem v této oblasti je vyvíjet produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí a energeticky účinné. Společnost si je vědoma, že dopad vozidla na ŽP je z velké části již v prvotních fázích vývoje. Mercedes proto bere v úvahu ekologické aspekty v procesu co nejdříve, aby tak mohl efektivněji minimalizovat dopady na přírodu. Na těchto cílech a aktivitách pracuje speciálně vytvořený tým, který je

složen z odborníků na ŽP, vývojářů, výrobních specialistů a dalších. Důležitým nástrojem ve výrobním procesu je průběžná dokumentace, a především kontrola dosažených hodnot porovnávána s cílovými hodnotami. Společnost také plánuje investovat více než 60 milionu eur do transformace na budoucnost bez emisí (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021).

BMW Group

Společnost BMW Group si v červenci roku 2020 stanovila jasně definované cíle, kterých chce dosáhnout do roku 2030. Mezi konkrétní cíle patří snižování emisí CO₂, zvyšování účinnosti zdrojů a podstatné zlepšování sociálních a environmentálních standardů. BMW Group má velkou tradici v minimalizaci svého vlivu na přírodu a životní prostředí. Společnost si je vědoma, že může přímo ovlivnit emise CO₂ svých vlastních závodů a areálů, kde v současné době stanovuje měřítko pro efektivní hospodaření se zdroji. Od roku 2006 snížila své emise na vyprodukované vozidlo o více než 70 %, nyní usiluje o snížení svých emisí do roku 2030 o dalších 80 % oproti hodnotám z roku 2019. Společnost BMW stanovila konkrétní cíle v oblasti emisí CO₂ na celý svůj dodavatelský řetězec. Například podle vysokých standardů BMW restrukturalizovala dodavatelský řetězec společnosti, vypracovává smlouvy, aby zajistila využívání zelené energie v dodavatelském řetězci, například pro hliník a další. Další aktivitou, která slouží k redukci CO₂ je vyvíjení vysoce kvalitní alternativy kůže. BMW Group pracuje na výzkumných projektech zabývajících se automobilovým interiérem, jelikož současným trendem jsou tzv. veganské interiéry. Povlak materiálů se z 30 % skládá z kaktusových vláken. Společnost nyní vytvořila volant splňující veškeré požadavky: bez produkce metanu, s obrovskou úsporou CO₂, s dlouhodobou životností a s odolností proti opotřebení (BMW Group, 2021).

Tesla Motors

Společnost Tesla se zabývá snižováním emisí uhlíku pomocí vývoje svých produktů, ale také v dlouhodobějším horizontu ve vlastních provozech. Uvádí, že to je nejen správná věc, ale také to dává obchodní smysl, protože snižuje náročnost využívaných zdrojů. Ve svém reportu společnost ukazuje emise na míli životního cyklu vozidla, zahrnuje to emise z dodavatelského řetězce, přímé emise z výroby, emise ve fázi provozu a spotřeby při nabití z rozvodové sítě. V budoucnosti chce Tesla snižovat uhlíkovou stopu ještě více a dospět tak k neutralitě, proto ve svém reportu zmiňuje pět hlavních témat, jak toho chce dosáhnout.

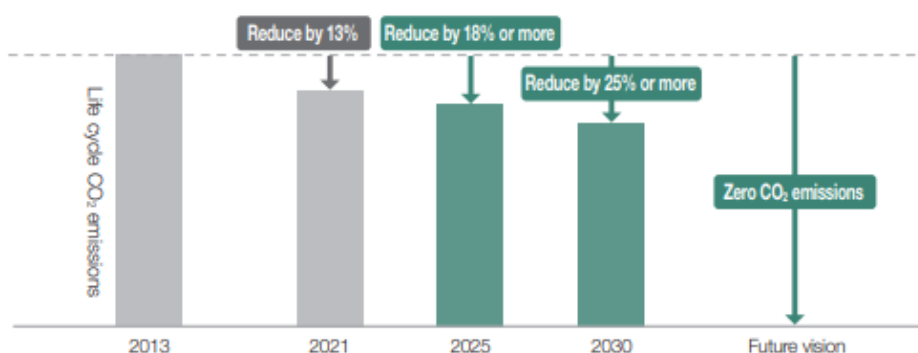
1. **Budovat nové, lépe navržené a efektivnější továrny** – ve snaze o neustálé zlepšování se každá továrna společnosti staví tak, aby byla udržitelnější než přechozí.

2. **Pokrytí veškeré střešní prostory solárními panely** – nadále bude Tesla zvyšovat kapacity těchto zařízení.
3. **Využívat umělou inteligenci k většímu zefektivnění továren.**
4. **Přejít na jiný výrobní proces Tesla článků, který může snížit spotřebu energie o více než 70 %** - nový proces výroby podle nejnovější analýzy sníží spotřebu energie o zmiňovanou hodnotu.
5. **Využívat obnovitelné zdroje energie v maximálně možné míře ve všech závodech.**

Organizace Tesla také cílí na svůj dodavatelský řetězec. V současné době již zjišťuje, které materiály jsou klíčovými producenty emisí v celém dodavatelském řetězci a na základě výsledků může reagovat angažovaností a projekty, které se těmito emisemi zabývají (Impact Report Tesla, 2021).

Toyota

Společnost Toyota do svých programů zahrnuje činnosti, které mají přispívat ke snižování emisí CO₂. Hlavním cílem je usilovat o dosažení uhlíkové neutrality během celého životního cyklu výrobku. Dále chce koncern navazovat spolupráci s předními dodavateli, kterým představí program zaměřený na snižování emisí. Spolupráce bude moci pokračovat pouze tehdy, pokud se obě společnosti zaměří na tuto problematiku. Jak už bylo zmíněno, Toyota chce dosáhnout nulových emisí CO₂ v celém životním cyklu vozidel, což je znázorněno na obrázku níže. Oproti roku 2013 se povedlo snížit emise CO₂ v celém životním cyklu vozidel o 13 %, v nastoleném trendu chce společnost pokračovat a v budoucnu docílit neutrálnosti (Sustainability Data Book Toyota, 2022).



Obrázek 12: Snižování emisí v životním cyklu vozidel

Zdroj: (Sustainability Data Book Toyota, 2022)

Volkswagen Group

Společnost Volkswagen má zřízen řídicí výbor pro udržitelnost, který nese celkovou odpovědnost v oblasti udržitelnosti. Nejméně dvakrát ročně podává řídicí výbor informace o tématech korporátní odpovědnosti a udržitelnosti. Koncern Volkswagen plánuje do roku 2026 investovat přibližně 89 miliard eur do oblastí jako je hybridizace, elektrická mobilita a další, tedy do oblastí, které zapříčiní snížení emisí CO₂. Aby společnost Volkswagen dosáhla svých cílů, zavedla komplexní, ucelený program dekarbonizace, který představuje celý životní cyklus vozidla. Nejvyšší prioritou v tomto programu jsou opatření, pomocí níž lze emisím CO₂ předejít nebo je snížit. Tato společnost spolupracuje i s vybranými výrobci oceli s cílem urychlit přechod na uhlíkové neutrální výrobky. U nových projektů chce tento koncern učinit z emisí CO₂ klíčové kritérium pro dodavatele. Od roku 2010 do roku 2020 tato společnost snížila emise CO₂ na vozidlo o 33,3 %. Původním cílem koncernu bylo snížit emise mezi lety 2015 a 2025 o 30 %, což také zůstává průběžným plánem. Volkswagen chce ovšem snížit své emise na vozidlo v EU o 40 % a výrazně tak překročit cíle společnosti (Sustainability Report Volkswagen, 2021).

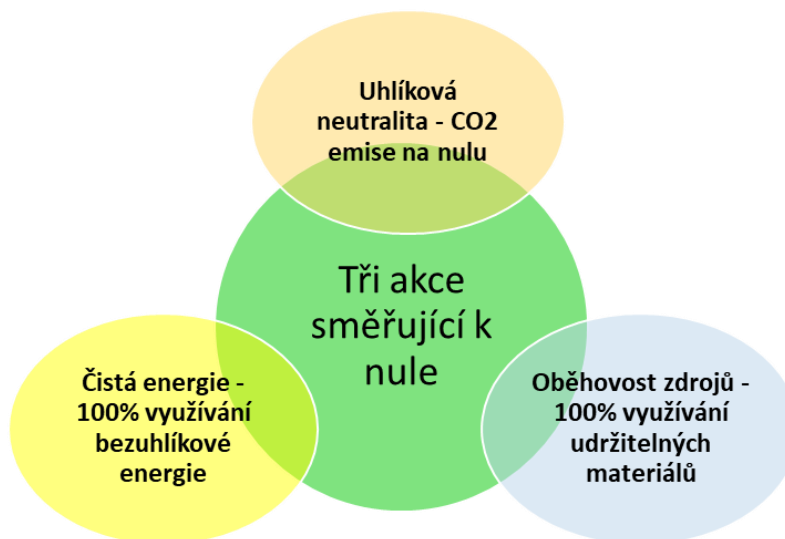
Volvo Group

Společnost má v této oblasti jasné ambice. Svými aktivitami usiluje o nulové emise ze svých provozů a dodavatelského řetězce, protože si je vědoma, že změna klimatu je nutná pro další generace. Skupina Volvo Group se zavázala k iniciativě Science-Based Targets, která propaguje kampaň Business Ambition. Kampaň požaduje, aby byly emise skleníkových plynů v celém hodnotovém řetězci do roku 2050 nulové. Organizace se ovšem zavázala, že tento cíl splní již do roku 2040. V roce 2021 společnost vyrobila a dodala, do Evropy a Severní Ameriky, 942 plně elektrických vozidel. Podíl na trhu s plně elektrickými těžkými nákladními vozy měla společnost v Evropě rekordních 42,2 %. Je tedy patrné, že se společnost zaměřuje na redukci emisí nejen při výrobě, ale také při používání, protože nejvíce emisí vozy tvoří právě při manipulaci s ním. Volvo uvádí, že elektrické vozy pomůžou této skupině dosáhnout cíle uhlíkové neutrality do roku 2040 (Volvo Group Annual and Sustainability Report, 2021).

Honda Motor

Prostřednictvím technologií a obchodních aktivit společnost pracuje na řešení otázek energetiky, změny klimatu, efektivního využívání zdrojů a zachování čistého ovzduší. Hlavním cílem je realizovat společnost s nulovým dopadem na životní prostředí v budoucnosti. Proto, aby byl hlavní cíl naplněn si organizace Honda stanovila dílčí cíle: uhlíkovou neutralitu, čistou

energii a zajištění kvalitního oběhového hospodářství u zdrojů. Společnost tyto cíle popsala jako – Tři akce směřující k nule.



Obrázek 13: Tři akce směřující k nule

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Honda Sustainability Report, 2022)

Honda Motor se jako řada ostatních z vybraného vzorku zavázala, že do roku 2050 sníží emise CO₂ na nulu. Společnost uvádí, že existují různé způsoby, které snižují emise CO₂. Každá společnost si však musí stanovit konkrétní strategii v této oblasti. Honda podporuje tři iniciativy zaměřené na snížení emisí:

- snížení emisí CO₂ prostřednictvím zlepšené účinnosti spalovacích motorů,
- snížení emisí CO₂ používáním ekologicky inovativních technologií,
- snížení emisí CO₂ prostřednictvím využívání obnovitelné energie (Honda Sustainability Report, 2022).

Ford Motor

Hlavním cílem v této oblasti je pro společnost dosáhnout uhlíkové neutrality, jako většina z vybraného vzorku, do roku 2050. Skupina Ford vnímá, že se klima mění rychleji, než s ním země dokáže držet krok. Aby bylo dosaženo cíle, zaměřuje se Ford na tři základní oblasti, které představují cca 95 % emisí CO₂ – provoz, vozy a dodavatelský řetězec. Aktivita, které pomáhají dosáhnout cíle jsou: zvýšení výroby elektrických vozů (do roku 2030 bude 100 % vozů Ford elektrických), investice do elektromobilů a výroby baterií (50 miliard dolarů), investice do udržitelné výroby a spolupráce s dodavateli. Společnost uvádí, že dosažení uhlíkové neutrality je složité a ambiciózní, kvůli tomu se v současné době připojila ke globálním koalicím, které pracují na společném cíli uhlíkové neutrality. Ve svém reportu

organizace znázorňuje tzv. Cestu k uhlíkové neutralitě, která znázorňuje krátkodobé cíle a je velmi podrobná (Ford Sustainability and Financial Report, 2022).

Hyundai

Organizace Hyundai zavedla „integrovaná řešení změny klimatu“ s hlavním cílem dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2045. Závazek je tedy jasný – vynaložit veškeré úsilí, aby společnost dosáhla uhlíkové neutrality, včetně snížení emisí oxidu uhličitého na nulu prostřednictvím ekologických technologií. Dále bude podporovat snižování emisí v dodavatelském řetězci, kde je hlavním cílem pokles emisí o více než 10 % do roku 2035. Ve svém reportu Hyundai uvádí řadu aktivit, kterými chce dosáhnout redukce uhlíkové stopy (Hyundai Sustainability Report, 2022).

5.1.2 Snížení spotřeby vody

Tabulka 5: Výsledky analýzy atributu č. 1B – snížení spotřeby vody

Pořadí	Společnost	Snížení spotřeby vody
1.	Ferrari	✓
2.	Mercedes-Benz	✓
3.	BMW Group	✓
4.	Tesla Motors	✓
5.	Toyota	✓
6.	Volkswagen Group	✓
7.	Volvo Group	✓
8.	Honda Motor	✓
9.	Ford Motor	✓
10.	Hyundai	✓

Zdroj: Vlastní zpracování

Ferrari

Společnost podporuje důležitost hospodaření s vodou i když se její závody nenacházejí v oblastech, které jsou považovány za vysoce rizikové. Přesto, že ani výrobní proces není považován za náročný na vodu, společnost vyvinula řadu iniciativ na snížení spotřeby vody ve výrobních procesech. Především se jedná o zavedení chladicího systému v novém technické centru, což je nová technologie, která umožňuje ušetřit více vody ve srovnání s tradičními metodami. Navíc Ferrari sbírá a znovu využívá dešťovou vodu (Ferrari Sustainability Report, 2021).

Mercedes-Benz

Vodě je v této společnosti přikládána velká váha. Pokud se nezmění myšlení lidí a neustále bude pokračovat tento trend hospodaření s vodou, tak bude v roce 2050 kritický nedostatek této suroviny. Koncern Mercedes proto zavádí široké spektrum aktivit, které vedou k snížení spotřeby vody, což je vidět na výsledcích. Například se jedná o tyto atributy:

- nové lakovny používají suché technologie namísto mokrých,
- opatření na úsporu vody pro test deštěm, který slouží ke kontrole vodotěsnosti,
- použití systému na biologickou úpravu vody, který nepoužívá biocidy, čehož je výsledkem, že odpadní voda obsahu méně znečišťujících látek a v rámci cyklu tak může být využita třikrát častěji.

Všechny tyto aktivity vedou k tomu, že společnost v roce 2021 snížila odběr vody z 11 778 000 m³ v roce 2020 na 7 454 000 m³. Mercedes-Benz bude i nadále vyvíjet aktivity zaměřené na úsporu vody a napomáhat tak udržitelnosti v této oblasti (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021).

BMW Group

BMW Group si klade za cíl také neustálé snižování množství spotřebované vody ve výrobním procesu. V souladu s tím tak výrobní závody optimalizují svou cirkulární ekonomiku. Spotřeba vody se ve výrobním procesu mírně zlepšila, na vyrobené vozidlo nyní připadá 2,15 m³ vody oproti roku 2020, kdy na vozidlo připadlo 2,25 m³. V následující tabulce je k nahlédnutí celková spotřeba vody společnosti BMW. Oproti roku 2018 celková spotřeba vody výrazně klesla. Asi nejdůležitější je procentuální pokles pitné vody a využívání vody dešťové. V celkovém důsledku lze tedy říci, že společnost pracuje na snížení spotřeby vody (BMW Group, 2021).

Tabulka 6: Spotřeba vody ve společnosti BMW mezi lety 2017–2021

	Rok				
	2017	2018	2019	2020	2021
Spotřeba vody v m³	5 073 220	5 425 073	5 417 428	4 722 310	4 924 477
z toho pitná voda v %	88,0	90,4	87,4	86,3	85,1
z toho podzemní vody v %	11,7	9,6	12,6	13,6	14,6
z toho povrchová voda v %	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
z toho dešťová voda v %	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (BMW Group, 2021)

Tesla Motors

V současné době spotřebuje společnost na jedno vozidlo méně vody než většina ostatních výrobců. Především se na této skutečnosti podepsaly nově zaváděné továrny a jejich nový design výroby. Cílem společnosti je mít spotřebu vody na jedno vozidlo co nejnižší. Chladicí věže v každé automobilce spotřebují velké množství vody, protože voda chladí stroje, odpařuje se a musí se tak pravidelně doplňovat. Tesla ve svých závodech v Berlíně a Texasu podporuje iniciativy, které v chladicích věžích začnou využívat vodu dešťovou nebo odpadní. Organizace plánuje zachytávat nejméně 25 % odtoku vody ze střech do podzemního skladovacího systému. Následně bude tato voda využita právě pro zmíněné chlazení výrobních zařízení. Tento proces by měl odhadem ušetřit 7,5 milionu pitné vody. Další proces, který je zaměřen na opětovné využití odpadních vod by měl mít za následek úsporu cca 40 milionů litrů pitné vody (Impact Report Tesla, 2021).

Toyota

V oblasti vodního hospodářství se společnost Toyota zaměřuje na redukci používané vody a na kvalitu vody. Jako hlavní cíle společnost uvádí: snížit spotřebu vody v každém regionu a zemi v které působí, podporovat recyklaci odpadních vod a využívat dešťovou vodu, snížit spotřebu vody o 3 % na vozidlo oproti roku 2013, dokončit opatření na úsporu vody ve 2 svých závodech. V současné době již společnost dosáhla snížení spotřeby vody oproti roku 2013 na vyrobené vozidlo o 11 %.

Například Toyota v Brazílii ve své případové studii uvádí úspěch, kde se jí podařilo snížit spotřebu vody na vozidlo o 42 % oproti roku 2013. Za úspěchem stojí změny v procesu lakování vozidla (Sustainability Data Book Toyota, 2022).

Volkswagen Group

Společnost Volkswagen se v oblasti udržitelného hospodaření s vodou zaměřuje na oblasti: zvýšení ochrany půdy a podzemních vod při používání látek znečišťující vodu, snížení spotřeby sladkovodní vody a minimalizace znečištění a zhoršení environmentálního a chemického stavu ve vodách. Na pracovištích se koncern řídí procesy zaměřenými na šetření vodou během výroby. Mimo jiné Volkswagen podporuje projekt Water Disclosure, což je projekt zaměřen na udržitelné vodní hospodářství. V roce 2021 společnost získala nejlepší známku A v žebříčku tohoto projektu za hospodaření s vodou. Od roku 2010 do roku 2021 se množství použité vody na vozidlo snížilo o 11,6 % (Sustainability Report Volkswagen, 2021).

Volvo Group

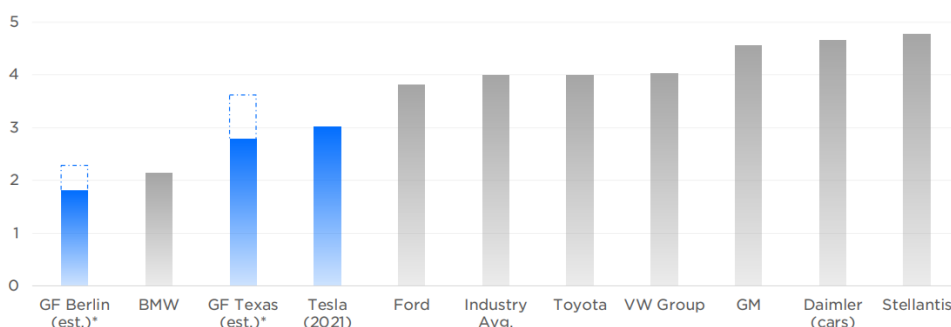
Využíváním vodních zdrojů se v této společnosti zabývá skupina environmentálního managementu s certifikací ISO 14001. Volvo ve svém reportu neuvádí konkrétní činnosti, kterými dosahuje snížení spotřeby vody. Podle zveřejněných výsledků je však patrné, že se spotřeba vody v závodech snižuje každým rokem. Konkrétně se mezi roky 2019 a 2021 množství spotřebované vody snížilo o 761 mega litrů (Volvo Group Annual and Sustainability Report, 2021).

Honda Motor

Honda Motor si je vědoma velkého potenciálu podnikatelských aktivit, které mohou mít dopad na šetření vodních zdrojů. Společnost staví své závody v souladu s právními předpisy hostitelských zemí, které posuzují životní prostředí. Žádné vodní zdroje nejsou ze strany Honda Motor ovlivněny odpadními vodami, neboť organizace čistí odpadní vodu a vypouští upravenou vodu v souladu s platnými zákony. Dále minimalizuje příjem vody pomocí iniciativ zaměřených na využití recyklované vody. Celková spotřeba recyklované vody ve výrobních závodech činila 3,6 milionu m³ ročně, což představuje asi 15 % celkové roční spotřeby vody. Od roku 1999 společnost provádí ochranné aktivity pro lesní vodní plochy s vědomím, že voda je nepostradatelným zdrojem pro její podnikání. Z reportu je patrné, že společnost snižuje množství přijímané vody kontinuálně již několik let (Honda Sustainability Report, 2022).

Ford Motor

Společnost Ford má vodohospodářskou strategii na vysoké úrovni. Společně s Teslou a BMW patří v této oblasti na úplnou špičku. Na následujícím grafu je vidět spotřeba vody jednotlivých společností při výrobě jednoho vozidla v m³. Ford od roku 2000 kontinuálně snížil svoji roční spotřebu vody o 78 %, což představuje zhruba 12,5 miliardy litrů vody (Ford Sustainability and Financial Report, 2022).



Obrázek 14: Spotřeba vody na jedno vozidlo v m³

Zdroj: (Ford Sustainability and Financial Report, 2022)

Hyundai

Hyundai zmiňuje, že svět čelí nedostatku vody, především státy jako Indie a Írán, kde žije asi čtvrtina populace jsou ohroženy docházejícími vodními zdroji. V reakci na tuto skutečnost chce Hyundai zlepšit účinnost vodních zdrojů a zvýšit opětovné použití vody. V roce 2019 začala společnost budovat nádrže na zachycení dešťové vody, kde v současnosti může skladovat 335 000 tun vody. Výrobní závody této společnosti recyklují 42 % své vody. Přímou v reportu organizace uvádí data zaměřená na spotřebu vody a v roce 2021 bylo spotřebováno 9 275 209 tun vody, oproti roku 2019 je zde znatelný pokles o více než 2 000 000 tun vody (Hyundai Sustainability Report, 2022).

5.1.3 Snížení spotřeby energie

Tabulka 7: Výsledky analýzy atributu č. 1C – snížení spotřeby energie

Pořadí	Společnost	Snížení spotřeby energie
1.	Ferrari	x
2.	Mercedes-Benz	✓
3.	BMW Group	✓
4.	Tesla Motors	✓
5.	Toyota	✓
6.	Volkswagen Group	✓
7.	Volvo Group	x
8.	Honda Motor	✓
9.	Ford Motor	-
10.	Hyundai	✓

*pomlčka značí nenalezený údaj

Zdroj: Vlastní zpracování

Ferrari

Společnost Ferrari v roce 2008 nainstalovala jejich první solární panely a následně navýšila kapacitu v letech 2011 a 2015. Od roku 2014 nakupuje elektřinu s certifikáty – garance původu. Mimo jiné od roku 2009 využívá elektřinu vyrobenou v trigenerační elektrárně, která pomáhá optimalizovat energetické potřeby. V roce 2021 trigenerační elektrárna vyrobila 78% elektřiny, zatímco obnovitelné zdroje zbylých 22 %. Celková spotřeba energie pro rok 2021 byla ovšem o 9,6% vyšší než v roce 2020. V roce 2021 se však společnost vrátila na stejnou úroveň spotřeby energie jako před COVID-19. V celkovém důsledku tedy společnost Ferrari podniká kroky vedoucí ke snížení spotřeby energie, ovšem v minulých dvou letech se tuto skutečnost nepodařilo naplnit (Ferrari Sustainability Report, 2021).

Mercedes-Benz

V této oblasti koncern Mercedes-Benz pravidelně měří a vyhodnocuje nezbytnou spotřebu energie, aby tak mohl využít úspory při výrobě. Aby byla energie ušetřena, společnost například zavedla spínací časy osvětlovacích a ventilačních systémů, dále nahradila klasické světelné zdroje LED diodami. Kromě výše zmíněných skutečností společnost usiluje o vyšší úroveň energetické účinnosti při nakupování nových výrobních zařízení. Za důležité považuje například zařízení, které se během přestávek může vypnout a šetřit tak elektřinu. Při sestavování nové řady S a EQS použila společnost nové vysoce účinné roboty. Tento tah výrazně snížil spotřebu energie ve srovnání s předchozími roky. Následující tabulka prezentuje celkovou spotřebu energie v koncernu Mercedes-Benz v daných letech, kde je vidět pokles spotřeby (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021).

Tabulka 8: Spotřeba energie v závodech společnosti

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Spotřeba energie (v GWh)	11 340	11 607	11 287	9 711	6 786

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021)

BMW Group

Hospodaření s energií a její efektivita je pro společnost životně důležitá, neboť právě tato skutečnost šetří zdroje. BMW Group má v celé organizaci zavedeny procesy, které provádějí opatření v oblasti hospodaření s energií. Společnost systematicky investuje do energetické účinnosti, což jí napomáhá snížit spotřebu strojů na minimum. Na jedno vyrobené vozidlo spotřeba energie, v porovnání s rokem 2020, klesla o 0,9 %. V roce 2021 při výrobě jednoho vozidla společnost spotřebovala 2,10 MWh energie, například v roce 2017 to bylo 2,17 MWh (BMW Group, 2021).

Tesla Motors

Tesla, jak už bylo zmíněno v kapitole snížení uhlíkové stopy, je v oblasti energie na vysoké úrovni. Společnost na své výrobní závody téměř všude staví solární panely, což má pozitivní dopad na emise CO₂. Solární panely vyrobily více elektřiny, než bylo spotřebováno výrobními závody a vozy Tesly v letech 2012 až 2021. Konkrétně bylo vyprodukováno 25,39 TWh a spotřebováno 25,27 TWh elektřiny (Impact Report Tesla, 2021).

Toyota

Společnost Toyota si je vědoma, že dosažení uhlíkové neutrality je výrazně spojeno s využíváním energie. Organizace podporuje iniciativy zaměřené na snižování energie a zavádí inovativní technologie v oblasti obnovitelné energie. Například společnost eliminovala páru v procesu lakování, zavedla nové procesy na separaci oleje a vody a další. Pomocí těchto činností dosáhla snížení spotřeby energie a také pomohla v redukci uhlíkové stopy. Organizace také vystavuje elektrárny na výrobu energie z obnovitelných zdrojů (Sustainability Data Book Toyota, 2022).

Volkswagen Group

Na druhém místě v programu dekarbonizace se ve společnosti Volkswagen nachází opatření, pomocí nichž může koncern postupně přesunout dodávky energie v celém hodnotovém řetězci na obnovitelnou energii. Z tohoto důvodu je k vidění velká snaha společnosti snížit spotřebu energie. Do roku 2023 mají být všechny závody v EU zásobovány 100 % elektřinou z obnovitelných zdrojů. Od roku 2010 se energetická náročnost na vozidlo snížila o 3,5 % (Sustainability Report Volkswagen, 2021).

Volvo Group

Společnost v reportu uvádí, že zavádí iniciativy, které se snaží snižovat spotřebu energie. Z výsledků energetické úspory však vyplývá, že se spotřeba energie oproti rokům předchozím zvýšila, a to i ve větším časovém horizontu, například oproti roku 2018. Na základě těchto výsledků se společnosti zatím nepodařilo snížit spotřebu energie ve svých závodech (Volvo Group Annual and Sustainability Report, 2021).

Honda Motor

Společnost Honda podporuje iniciativy na úsporu energie. Při výstavbě nebo renovaci svých závodů aktivně zavádí nejnovější energeticky úsporné technologie. Montážní závod Yorii v Saitama Factory dosáhl snížení spotřeby energie na vyrobené vozidlo o 30 % oproti jiným závodům společnosti Honda. Organizace se zaměřuje na instalaci nových energetických zařízení, nejprve instaluje zařízení pro své prostory a následně rozšiřuje působnost energetických zařízení mimo své prostory pro větší využití. V roce 2021 společnost podepsala několik smluv s organizacemi poskytující obnovitelnou energii, čímž napomáhá redukci emisí. Podle dostupných dat Honda snižuje spotřebu energie ve svých závodech stabilně od roku 2018 (Honda Sustainability Report, 2022).

Ford Motor

Společnost Ford ve svém reportu přímo neuvádí data, které souvisí se snížením spotřeby energie. Zaměřuje se především na cíle, které pomohou dosáhnout tzv. bez uhlíkové elektřiny. Organizace investuje do větrné, solární a geotermální energie, aby všechny závody získávaly 100% bez uhlíkovou elektřinu, což výrazně pomůže dosáhnout hlavního cíle v oblasti uhlíkové neutrality (Ford Sustainability and Financial Report, 2022).

Hyundai

Společnost Hyundai ve svých závodech kontinuálně snižuje spotřebu energie, což je k nahlédnutí v následující tabulce. Především to je způsobeno tím, že organizace vyvíjí velké úsilí v tématech energetické účinnosti ve výrobních procesech. V reportu jsou detailně popsány postupy a procesy v jednotlivých závodech, které pomáhají snižovat spotřebu energie (Hyundai Sustainability Report, 2022).

Tabulka 9: Spotřeba energie ve společnosti Hyundai

	Rok		
	2019	2020	2021
Spotřeba energie (MWh)	7 680 491	6 791 668	6 169 739
Spotřeba energie na vozidlo (MWh)	1,71	1,82	1,59

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Hyundai Sustainability Report, 2022)

5.2 Oblast působnosti a péče o ni

Tato kapitola je zaměřena na sociální oblast, konkrétně zde jsou analyzovány atributy: tvorba pracovních míst, vzdělávání pracovníků a péče o zdraví.

5.2.1 Tvorba pracovních míst

Tabulka 10: Výsledky analýzy atributu č. 2A – tvorba pracovních míst

Pořadí	Společnost	Tvorba pracovních míst
1.	Ferrari	✓
2.	Mercedes-Benz	✓
3.	BMW Group	✓
4.	Tesla Motors	✓
5.	Toyota	✓
6.	Volkswagen Group	×
7.	Volvo Group	-
8.	Honda Motor	✓
9.	Ford Motor	-
10.	Hyundai	-

**pomlčka značí nenalezený údaj*

Zdroj: Vlastní zpracování

Ferrari

Ferrari neustále rozšiřuje své řady pracovníků, v roce 2021 došlo k 1,2% nárůstu oproti roku 2020. Společnost očekává i v příštích letech nárůst pracovníků, aby byla schopna plnit své klíčové priority. Většina pracovních míst se nachází v Itálii, kde je sídlo závodu, tudíž zde firma vytváří nová pracovní místa a nabírá nové zaměstnance. Nová pracovní místa vznikají na všech úrovních, od řadových pracovníků na dílnách po manažery (Ferrari Sustainability Report, 2021).

Mercedes-Benz

Hlavním úkolem oddělení lidských zdrojů je, jako u většiny automobilových společností, získávání a udržení vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří dokážou zvládat náročné úkoly. Během roku 2022 společnost klade důraz na nábor IT specialistů a softwarových expertů, tudíž tvorba míst vzniká především v této oblasti. V průběhu roku koncern získal velké množství žádostí o zaměstnání právě na tyto pozice. Kromě různých reklamních sdělení na internetu Mercedes považuje za velice důležité osobní setkání, tudíž pro potenciální talenty a zaměstnance pořádá hromadné akce. Bohužel pandemie COVID-19 tyto akce přerušila a nyní se k nim chce koncern vrátit (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021).

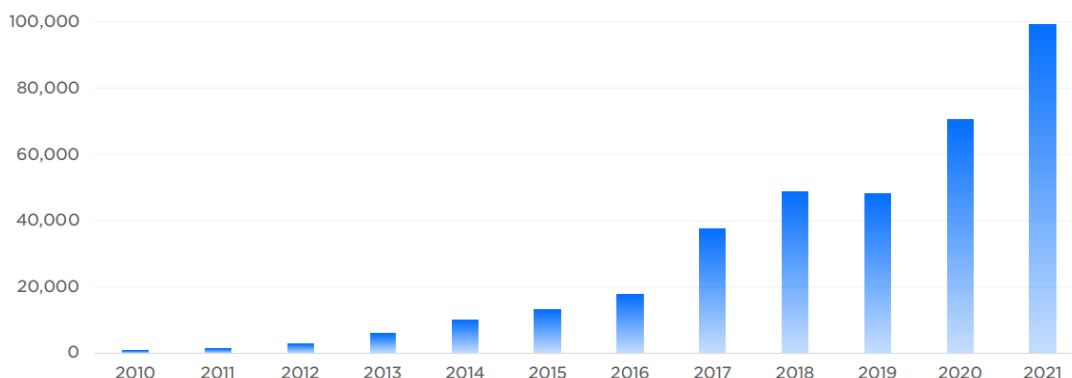
BMW Group

Pro úspěch BMW Group jsou klíčoví zaměstnanci, kteří mají vysoké nasazení a odborné znalosti. Společnost nabízí širokou škálu zajímavých pracovních míst orientovaných na budoucnost. Hlavním cílem HR společnosti je především přilákat kvalifikované pracovníky a poskytnout jim možnost profesního rozvoje. BMW Group je považováno za dobrého zaměstnavatele, což ukázaly dobré výsledky z průzkumu spokojenosti zaměstnanců. V roce 2021 společnost zaměstnávala 118 909 pracovníků, což je oproti roku 2020 pokles o 1,5 %. Společnost však od stejné doby zintenzivnila nábor pracovníků s cílem zajistit trvalou dostupnost odborných znalostí pro plánovaný budoucí růst BMW Group (BMW Group, 2021).

Tesla Motors

Počet zaměstnanců Tesla za posledních pár let extrémně vzrostl, za něco málo přes deset let společnost vytvořila přes 100 000 pracovních míst. Většina společností v automobilovém průmyslu postupně snižuje počet zaměstnanců nebo je školí na jiné pozice, ale Tesla zahajuje programy předčasného odchodu do důchodu a plánuje růst zaměstnanecké základny. Vzhledem k tomu, že chce do roku 2030 vyrobit více než 20x aut oproti roku 2021, bude i nadále rozšiřovat a stavět své závody. S touto skutečností se pojí tvorba pracovních míst v nových lokalitách. Na

následujícím obrázku je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců společnosti Tesla (Impact Report Tesla, 2021).



Obrázek 15: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Tesla

Zdroj: (Impact Report Tesla, 2021)

Toyota

Transformací automobilového průmyslu si je Toyota vědoma. Vzhledem k této skutečnosti se společnost zaměřuje na softwarové pracovníky. Do konce roku 2023 chce posílit nábor softwarových pracovníků, neboť ve společnosti plánuje zvýšit množství těchto pracovních míst. V celkovém poměru společnost neustále zvyšuje množství pracovníků, v roce 2022 nově zaměstnala 1 122 pracovníků, s čímž souvisí i tvorba pracovních míst (Sustainability Data Book Toyota, 2022).

Volkswagen Group

Automobilový průmysl je uprostřed velké transformace, která vzniká vlivem mezinárodních smluv, politických předpisů a rostoucímu očekávání společnosti. Společnost očekává, že přechod na tzv. New Auto by mohla vést ke změnám v lidském kapitálu koncernu. Přebytek zaměstnanců může vzniknout v tradičních oblastech, zatímco nedostatek v profesích technického charakteru, kde podniky jako Volkswagen budou muset konkurovat IT firmám. V současné době tedy očekává společnost souběžně rušení pracovních míst a nábor. Společnost si je vědoma, že transformace bude úspěšnou pouze tehdy, pokud zapojí stávající zaměstnance, proškolí je a připraví na nadcházející změny. Lze tedy říci, že nová pracovní místa budou vznikat v IT oblasti, pokud se nepovede zaškolení stávajících pracovníků (Sustainability Report Volkswagen, 2021).

Volvo Group

Společnost ve svém reportu zmiňuje transformaci v automobilovém průmyslu a s ní spojené otázky kvalifikace svých zaměstnanců. V reportu však není o tvorbě pracovních míst na pozice softwarových či IT pracovníků žádná zmínka.

Honda Motor

Honda bude usilovat o posílení nábory zaměstnanců v oblasti elektrifikačních technologií. Jako většina společností z této oblasti si je vědoma důležitosti těchto pracovníků. O jiných pracovních místech se společnost ve svých reportech nezmiňuje. Z dat v oblasti lidských zdrojů je pak patrné, že společnost celkově snižuje počet svých zaměstnanců (Honda Sustainability Report, 2022).

Hyundai

Hyundai ve svém reportu neuvádí přímou specifikaci pracovních míst. Je si vědoma transformace automobilového průmyslu, ale informace o potenciálních místech chybí.

5.2.2 Lepší vzdělávání pracovníků

Tabulka 11: Výsledky analýzy atributu č. 2B – lepší vzdělávání pracovníků

Pořadí	Společnost	Lepší vzdělávání pracovníků
1.	Ferrari	✓
2.	Mercedes-Benz	✓
3.	BMW Group	✓
4.	Tesla Motors	✓
5.	Toyota	✓
6.	Volkswagen Group	✓
7.	Volvo Group	✓
8.	Honda Motor	✓
9.	Ford Motor	✓
10.	Hyundai	✓

Zdroj: Vlastní zpracování

Ferrari

Tato společnost si je vědoma, že úspěch, prestiž a přitažlivost její značky závisí na kvalitních zaměstnancích a schopnosti přilákat nové talenty. Proto Ferrari nabízí každému jednotlivci možnost progresu a zajímavou kariéru. Celkem v roce 2021 poskytlo svým zaměstnancům 70 100 hodin školení, což je nárůst o 11 % oproti roku 2020. Společnost také podporuje pojem „učení v praxi“, tedy přímý přenos odborných znalostí od starších pracovníků na nové příchozí přímo na pracovišti. Rozvoj lidského kapitálu je pro podnik velice důležitý, neboť právě on

zajišťuje odpovídající dovednosti pro realizaci obchodní strategie, udržení zaměstnanců, motivace pracovníků a další (Ferrari Sustainability Report, 2021).

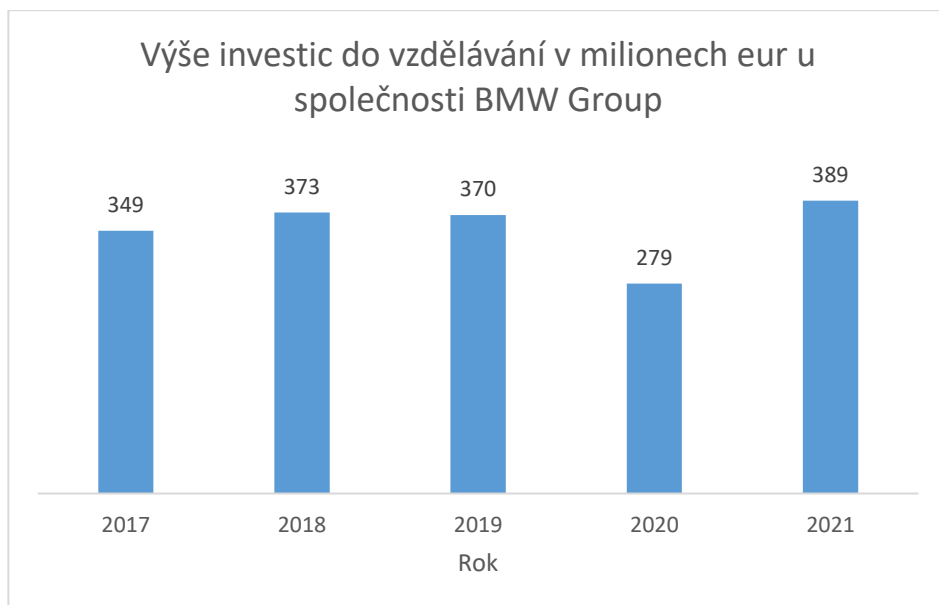
Společnost Ferrari ovšem nevzdělává pouze své zaměstnance, ale cílí také na studenty vysokých škol. Cílem této iniciativy je podporovat a ukazovat studentům nové nástroje, které jsou potřebné ke splnění technologické změny. Tyto změny jsou v současnosti velice časté a orientace v nich studentům přináší řadu benefitů (Ferrari Sustainability Report, 2021).

Mercedes-Benz

Jako u ostatních společností jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců základem úspěchu. Vzhledem k této skutečnosti se společnost snaží značně investovat do školení a profesního rozvoje. V roce 2021 činily náklady spojené se školením 93 milionů eur. V současné době společnosti díky digitalizaci a elektrické mobilitě zažívají velké strukturální změny, s nimiž je spojen vznik nových profesí a činností. Koncern Mercedes na to reaguje širokou škálou kvalifikačních programů pro nové formy a typy prací (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021).

BMW Group

V roce 2021 spustila BMW Group největší vzdělávací iniciativu ve své novodobé historii. Iniciativa byla zaměřena především na podporu a udržení schopností svých zaměstnanců podávat odborné výkony a tím zajistit konkurenceschopnost skupiny BMW. Vzdělávání se zaměřuje na oblasti elektroniky, datové analytiky, inovativní výrobní technologie a další. Každý člen BMW Group získal průměrně 23,1 hodin školení v roce 2021, což je nárůst oproti roku 2020, kdy na jednoho zaměstnance připadalo 16 hodin školení. Celkově společnost do školení a vzdělávání investovala v roce 2021 388,6 milionu eur oproti původním 279 milionu eur z roku 2020. V následující tabulce jsou k nahlédnutí investice v jednotlivých letech. Následující graf znázorňuje výši investic do vzdělávání ve společnosti BMW (BMW Group, 2021).



Obrázek 16: Investice do vzdělávání u společnosti BMW Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle (BMW Group, 2021)

Tesla Motors

Společnost uznává, že s přibývajícími zaměstnanci vznikají problémy, ke kterým se staví čelem a snaží se jim předcházet. Tesla své zaměstnance školí v oblastech automobilového charakteru, ovšem uvádí i školení zaměřené na chování, diskriminaci a obtěžování. V roce 2021 zdvojnásobila své úsilí o vzdělávání zaměstnanců a manažerů právě v této oblasti, protože problémy vznikají právě vlivem diskriminace a šikany. Každá forma diskriminace musí být nahlášena a následně důkladně prošetřena, poté společnost podniká kroky, které mohou vést až k ukončení pracovního poměru, pokud je stížnost opodstatněná. Vzhledem k tomu, že společnost roste a přijímá tisíce pracovníků ročně, je vzdělávání nejvyšší prioritou organizace (Impact Report Tesla, 2021).

Toyota

Společnost umožňuje svým pracovníkům skrz programy a školení získávat dovednosti a rozvíjet jejich silné stránky. Školení a programy jsou zaměřeny na řadové pracovníky i vedoucí manažery. Toyota podporuje povyšování mladých zaměstnanců na důležité pozice. V oblasti managementu musí každý povýšený pracovník absolvovat roční školení zaměřené na konkrétní oblast. S obsahem školení je v této společnosti spokojeno přes 75 % zaměstnanců, což společnost zjistila z poskytnutého dotazníku v roce 2021 (Sustainability Data Book Toyota, 2022).

Volkswagen Group

Školení pracovníků a manažerů probíhá na akademii koncernu Volkswagen. Tento koncern zodpovídá za odborné a pokročilé vzdělání. Všichni pracovníci si mohou vybrat školící kurzy ze široké škály pokročilých úrovní. Kurzy se týkají profesního vzdělávání, ale také vzdělávání na téma budoucnosti a profesního růstu. Pandemie COVID-19 způsobila přesun veškerých seminářů ve třídách na on-line setkání. Modul individuální kariérní orientace nabízí všem zaměstnancům koncernu možnost zamyslet se nad kariérními cíli, zájmy a osobními dovednostmi a pomoci tak s možnostmi rozvoje silných stránek. Řídící programy a školení byly přizpůsobeny tak, aby připravily zaměstnance na budoucí požadavky (Sustainability Report Volkswagen, 2021).

Volvo Group

Učení, vedení a rozvoj lidského kapitálu je velice nutný vzhledem k probíhající transformaci. Univerzita Volvo Group poskytuje vysoce kvalitní školení v následujících oblastech: rozvoj vedení, řízení prodeje, dodržování předpisů, vývoj technologií, elektromobilita a další. Učení má mnoho podob, ale většina probíhá v průběhu pracovního dne v týmech, protože pro společnost je týmová práce zásadní. Dále společnost nabízí vzdělávání mimo pracoviště formou školících aktivit zaměřených především na osobní rozvoj. Kromě vzdělávání vlastních zaměstnanců se skupina zaměřuje na programy odborného vzdělávání po celém světě. Tyto programy se zabývají praktickými dovednostmi mechaniků, řidičů autobusů nebo kamionů. Volvo Group tedy svým vzděláváním ovlivňuje i širokou veřejnost (Volvo Group Annual and Sustainability Report, 2021).

Honda Motor

Společnost nabízí svým pracovníkům řadu školících programů v oblastech osobního rozvoje, elektromobility atd. Mimo jiné společnost obdobně jako Volvo Group cílí na vzdělávání veřejnosti. Honda využívá své know-how v oblasti bezpečnosti jízdy a pomocí simulátorů lidem umožňuje zažít rizika v dopravě v bezpečném zařízení. V roce 2021 svůj simulátor společnost ještě více zmodernizovala, aby poskytla co nejreálnější obraz. Simulátor slouží zaměstnancům a široké veřejnosti jako určitá predikce nebezpečných situací (Honda Sustainability Report, 2022).

Ford Motor

Společnost Ford pro své zaměstnance zvýšila vzdělávací příležitosti, a to díky školícím kurzům v různých odvětvích. Organizace zavedla projekt Degreed, který nabízí všem

zaměstnancům Ford vzdělávací příležitosti pro profesní a osobní rozvoj. Degreeed v sobě zahrnuje 250 000 kurzů a 3 miliony článků. Na začátku roku 2022 projekt Degreeed navštívilo zhruba 53 000 uživatelů (Ford Sustainability and Financial Report, 2022).

Hyundai

Téměř jako všechny společnosti i Hyundai poskytuje zaměstnancům školení v oblastech osobního růstu a profesní angažovanosti. Mimo jiné ovšem nabízí svým zaměstnancům environmentální vzdělávání, jejímž cílem je zlepšit a zvýšit jejich povědomí o environmentálním managementu. Tento kurz se také zaměřuje na ekologický způsob myšlení jednotlivých zaměstnanců při pracovním výkonu. V roce 2021 absolvovalo tento kurz kolem 50 000 zaměstnanců této společnosti (Hyundai Sustainability Report, 2022).

5.2.3 Péče o zdraví

Tabulka 12: Výsledky analýzy atributu č. 2C – péče o zdraví

Pořadí	Společnost	Péče o zdraví
1.	Ferrari	✓
2.	Mercedes-Benz	✓
3.	BMW Group	✓
4.	Tesla Motors	✓
5.	Toyota	✓
6.	Volkswagen Group	✓
7.	Volvo Group	✓
8.	Honda Motor	✓
9.	Ford Motor	✓
10.	Hyundai	✓

Zdroj: Vlastní zpracování

Ferrari

Zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců je pro tuto společnost prioritou. Identifikace rizik a posouzení rizik jsou v souladu s nejvyššími mezinárodními normami. Nad rámec norem se konají schůze se zástupci zaměstnanců, kde se řeší otázka bezpečnosti různými přezkoumáváním. Společnost v minulosti zavedla program, který je velice účinný s ohledem na bezpečnost a zdraví při práci. Jedná se o program, který upozorňuje na tzv. „near misses“, tedy události, které mohly způsobit zranění, ale naštěstí nezpůsobily. Program je účinný především kvůli tomu, že si zaměstnanci uvědomí chyby a jejich následky (Ferrari Sustainability Report, 2021).

Mercedes-Benz

V této společnosti je hlavním cílem předcházet rizikům a dlouhodobě udržovat zdraví zaměstnanců. Strategie bezpečnosti práce stanovuje standardy pro uspořádání pracovišť, aby byly co nejšetnější ke zdraví a předcházely vzniku úrazu. V roce 2021 byly všechny požadavky a zásady na ochranu zdraví při práci přezkoumávány a v případě nedostatků upraveny odpovědnými osobami. V tabulce níže je kobrazen celkový počet úrazů v dané společnosti, je z ní patrné, že celkový počet pracovních úrazů klesá (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021).

Tabulka 13: Snižování počtu úrazů ve společnosti Mercedes-Benz

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Pracovní úrazy	2 766	3 152	2 957	2 405	1 277

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021)

BMW Group

BMW Group klade velký důraz na udržení a podporu zdraví svých zaměstnanců při práci. Zaměstnanci mají ve všech pobočkách komplexní systém řízení zdraví. Roku 2011 společnost zahájila program zdravotní iniciativy, který je zaměřen na podporu zdraví svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou informováni, řadou kampaní, dialogy a školicími kurzy, o zdravotních tématech, jako je výživa, prevence úrazu, duševní odolnost, prevence rakoviny a další. Právo na bezpečnost a zdraví při práci je také zakotveno v kodexu lidských práv společnosti (BMW Group, 2021).

Tesla Motors

V roce 2021 se společnost nadále soustředila na ochranu lidí, planety, majetku a produktů. Podařilo se jí zlepšit výsledky v oblasti bezpečnosti a zdraví, tím že do těchto aktivit zapojila vlastní zaměstnance a chtěla znát jejich názor na bezpečnost. Na základě postřehů vyvinula interní nástroje pro řízení bezpečnosti a zdraví při práci. Tesla ovšem necílí v oblasti zdraví pouze na své zaměstnance a snaží se vyvíjet inovativní řešení napříč všemi nejrizikovějšími oblastmi, aby pomohla udržet lidi, planetu a její výrobky v bezpečí (Impact Report Tesla, 2021).

Toyota

Hlavním cílem v oblasti zdraví je vytvářet pracoviště, které zajistí fyzickou a duševní pohodu všech pracovníků. Aby byla tato skutečnost naplněna, využívá organizace různé iniciativy. Například společnost podporuje dobrovolné screeningové testy (neurologické,

gynekologické a další), poskytuje každému zaměstnanci, který dosáhne věku 36 let, jednou za čtyři roky kompletní zdravotní vyšetření, nabízí individuální poradenství zaměřené na zdraví.

Veškerá opatření, která společnost vytváří v oblasti bezpečnosti a zdraví jsou nastaveny správně, což dokazuje i skutečnost, že se v organizaci snížil počet nehod z 768 v roce 2017 na 508 (rok 2021) (Sustainability Data Book Toyota, 2022).

Volkswagen Group

V oblasti péče o zdraví společnost aktivně pracuje na projektech, které mají zapříčinit, aby každý zaměstnanec koncernu odešel v důchodovém věku zdravý. Všem zaměstnancům je na pracovištích poskytována lékařská péče, která je v souladu s právními předpisy. Neustálé zlepšování zdravotní péče je pro společnost životně důležité. V této oblasti znamená udržitelnost především to, že zaměstnanci při práci nepodstupují zranění a úrazy. Volkswagen tento cíl podporuje a zavedl strategii Safety First. Vizí této strategie je především heslo – bezpečnost na prvním místě. Strategie také vyžaduje, aby všechny výrobní závody splňovaly normy ISO 45001 pro ochranu zdraví při práci. V roce 2021 Volkswagen zaznamenal jednu smrtelnou nehodu vlastního zaměstnance, i díky této skutečnosti se této oblasti věnuje s vyšším úsilím (Sustainability Report Volkswagen, 2021).

Volvo Group

Volvo Group ve svém reportu uvádí řadu iniciativ, které chrání zdraví zaměstnanců společnosti. Oproti ostatním ovšem zohledňuje bezpečnost zákazníků. Podnikání skupiny a produkty, které nabízí, jsou zaměřeny na širokou škálu oblastí a mají dopad na mnoho lidí, jako jsou řidiči, lidé dojíždějící do práce, cyklisté, chodci a další. Vizí je nulová nehodovost s produkty Volvo Group. Společnost systematicky pracuje s detailním výzkumem nehod, aby pochopila souvislosti jejich vzniku. Znalosti z výzkumu se poté využívají při vývoji produktů, aby bylo zajištěno neustálé zlepšování. Skupina Volvo Group měří četnost úrazů ve všech svých závodech, v roce 2021 činila četnost úrazů pouze 1,03 na 200 000 odpracovaných hodin. Vzhledem k této skutečnosti lze definovat, že se organizace o zdraví veřejnosti a zaměstnanců zajímá ve velké míře (Volvo Group Annual and Sustainability Report, 2021).

Honda Motor

Honda se řídí bezpečnostní zásadou „žádná bezpečnost, žádná výroba“. Společnost se snaží realizovat pracovní prostředí, které je maximálně šetrné a přináší pocit bezpečí. Na základě tohoto principu má společnost ve všech částech světa stanovené základní zásady pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (Honda Sustainability Report, 2022).

Ford Motor

Organizace Ford staví člověka na první místo, a to včetně jeho zdraví, bezpečnosti a pohody. Společnost neustále monitoruje a zlepšuje bezpečnost na pracovišti pomocí interního nástroje. Interním nástrojem je operační systém SOS, který zajišťuje, aby bylo pracovní prostředí pro zaměstnance bezpečné a splňovalo nebo překračovalo všechny regulační a bezpečnostní požadavky. V roce 2021 se společnost zaměřila na identifikaci potenciálních incidentů, kterým čelí zaměstnanci při práci. Díky této snaze bylo dosaženo úspěchu a v letech 2019 a 2020 společnost nezaznamenala úmrtí na pracovišti (Ford Sustainability and Financial Report, 2022).

Hyundai

V lednu 2022 společnost spustila systém na řízení bezpečnosti, kde v jeho čele stojí viceprezident podniku. Aby byl systém efektivní, provádí hodnocení výkonnosti vůči cílům, které jsou v oblasti bezpečnosti a ochrany a zdraví stanoveny. Hlavní myšlenkou společnosti je předcházet závažným průmyslovým úrazům pomocí analýzy prací s vysokým rizikem úrazu. Hyundai také cílí na zdraví svých dodavatelů, kterým poskytuje školení v oblasti řízení a podporuje tím jejich bezpečí na cestách. V roce 2022 také plánuje vyslat odborníky na bezpečnost ke svým dodavatelům a sdílet s nimi osvědčené postupy řízení rizik. Aby organizace přecházela vážným haváriím ve svých závodech provádí bezpečnostní inspekce a bezpečnostní školení. Dvakrát ročně provádí kontroly pracovního prostředí, aby identifikovala jakékoliv nebezpečné faktory (hluk, chemikálie atd.), s cílem neustále zlepšovat pracovní prostředí. Systém bezpečnosti je v Hyundai dobře nastavený, což potvrzuje skutečnost, že organizace nezaznamenala vážné nehody od roku 2017 do roku 2020 ve svých závodech (Hyundai Sustainability Report, 2022).

5.3 Dodržování principů 3R (Reuse – Znovupoužití, Reduce – Redukce, Recycle – Recyklace)

Poslední atribut je spojen s cirkulární ekonomikou a je zde zkoumáno, zda dané společnosti dodržují principy 3R.

Tabulka 14: Výsledky analýzy atributu č. 3 – dodržování principů 3R

Pořadí	Společnost	Dodržování principů 3R
1.	Ferrari	✓
2.	Mercedes-Benz	✓
3.	BMW Group	✓
4.	Tesla Motors	✓
5.	Toyota	✓

6.	Volkswagen Group	✓
7.	Volvo Group	✓
8.	Honda Motor	✓
9.	Ford Motor	✓
10.	Hyundai	✓

Zdroj: Vlastní zpracování

Ferrari

Společnost uznává, že řádné a racionální využívání surovin, společně s šetrným zacházením s odpady, pomáhá snížit celkový dopad na životní prostředí. Ferrari svými inovacemi a technickými procesy minimalizuje odpad a negativní dopad na životní prostředí. Ve svém výrobním procesu opětovně využívá výrobní zbytky, což má za cíl snížit množství odpadu. Příkladem může být hliníkový šrot, který společnost taví ve slévárně, aby bylo zabráněno odpadu a také z důvodu, že prvním surovým materiálem, který společnost využívá ve svém výrobním procesu je právě hliník. Podle konceptu cirkulární ekonomiky využívá i další výrobní zbytky (například zpracovaný písek ve slévárně). V roce 2021 činil celkový odpad společnosti 9 992 tun, z něhož 48 % bylo recyklováno (Ferrari Sustainability Report, 2021).

Mercedes-Benz

Hlavním principem v oblasti cirkulární ekonomiky je pro koncern Mercedes-Benz udržet hodnotu komponentů, produktů a materiálu co nejdéle v oběhu. Společnost využívá zdroje efektivně a snižuje používání surovin, které jsou dostupné pouze v omezeném množství. Například při nehodě odborníci kontrolují použité díly. Díly, které již nesplňují vysoké nároky, aby mohli být zařazeny opět do výroby, se oddělí a společnost se z nich snaží získat důležité materiály, jako je měď, zlato, platinu, rhodium a další. V současné době má koncern pro každý nový model koncept recyklace, což zapříčiní skutečnost, že všechny modely vozů jsou z 85% recyklovatelné. V roce 2021 ve svém systému Mercedes shromáždil celkem 23 700 tun dílů vozidel, 2 200 tun kapalin a 4 900 tun obalů, které předal k recyklaci (Sustainability Report Mercedes-Benz, 2021).

BMW Group

Společnost je v oblasti cirkulární ekonomiky na vysoké úrovni. Využití ekonomických zdrojů bere v úvahu již v procesu návrhu a při vývoji produktu. BMW Group si je vědoma, že bio suroviny pomáhají udržovat ekologickou stopu co nejmenší, materiály recykluje všude tam, kde to má smysl, čímž podporuje cirkulární ekonomiku. Všechna vozidla, která byla na trh uvedena od roku 2008 splňují globální zákonné požadavky na recyklaci vozidel. Skupina BMW

v současné době vyrábí přibližně 30 procent svých vozidel z recyklovatelných materiálů. Společnost také vyvinula recyklační iniciativy s cílem minimalizovat tvorbu odpadu (BMW Group, 2021).

Tesla Motors

Již v atributu snižování spotřeby vody se společnost věnuje znovupoužití a recyklaci této suroviny. Společnost Tesla recykluje suroviny typu (kobalt, nikl, měď a další), ale zaměřuje se také na recyklaci baterií. Každá továrna vyrábějící baterie je bude také recyklovat přímo na místě s cílem maximalizovat využití materiálu pro výrobu baterií. Organizace chce vyvinout bezpečný proces recyklace materiálů s vysokou mírou využití, nízkými náklady a nízkým dopadem na ŽP. Tesla si je vědoma, že se významné ekonomické úspory z ekonomického hlediska objeví v dlouhodobém horizontu. Například v Gigafactory v Shanghai je většina vyprodukovaného odpadu, jako je papír, plast a kovy recyklovatelný. Pouze 7 % odpadu v této továrně nebylo uzpůsobeno recyklaci (Impact Report Tesla, 2021).

Toyota

Společnost Toyota se zaměřuje na otázky v oblasti recyklace, vyčerpávání přírodních zdrojů, rostoucí plýtvání atd. V svých programech dává velkou váhu dvěma projektům. První je Toyota Global 100 Dishmantlers Project, který se zaměřuje na vhodné zpracování a recyklaci vozidel s ukončenou životností. Především byl tento projekt zaveden, aby byl snížen dopad na životní prostředí. Druhým projektem je Toyota Global Car-to-Car Recycle Project. Tato iniciativa se zabývá recyklací zdrojů v rámci celého životního cyklu vozidla. Ve svém reportu tedy společnost uvádí principy 3R (Reuse, Reduce, Recycle) a hledá řešení a odpovědi na otázky, jak být v této oblasti stále lepší a lepší (Sustainability Data Book Toyota, 2022).

Volkswagen Group

Současná povaha přírodních zdrojů a sociální a ekologické důsledky těžby surovin nutně vedou k rozvoji cirkulární ekonomiky jako jednoho z klíčových témat udržitelnosti. V této souvislosti čelí podniky, jako je koncern Volkswagen, přísnější právní regulaci a rostoucímu tlaku okolí. Atributy znovupoužití, snížení a recyklaci automobilových komponentů vytvářel koncern již v minulosti. Jedním z hlavních hnacích sil cirkulární ekonomiky v této společnosti je probíhající projekt dekarbonizace. Volkswagen si vytyčuje cíl dále zlepšovat účinnost využívání zdrojů a podporovat přístupy k opětovnému využití a recyklaci. Společnost plánuje přidat další klíčové ukazatele výkonnosti, které naznačují pokrok v oblasti cirkulární ekonomiky. Koncern otevřel první závod pro recyklaci vysokonapěťových autobaterií na

začátku roku 2021. Hlavním cílem je znovupoužít cenné suroviny jako je lithium, nikl, mangan, hliník, měď a plasty (Sustainability Report Volkswagen, 2021).

Volvo Group

Skupina Volvo Group se zaměřuje na účinnost používaných materiálů. Do své výroby začleňuje více recyklovatelných materiálů. Prodloužení životnosti a provozuschopnosti aktiv je důležitým prvkem cirkulární ekonomiky. Celkem společnost recyklovala 111 260 tun kovového šrotu, což je oproti předchozím rokům značné zvýšení. Společnost se zabývá také recyklací jiných materiálů, než je kov. I u těchto surovin zaznamenává vyšší množství recyklace než v letech minulých (Volvo Group Annual and Sustainability Report, 2021).

Honda Motor

Společnost Honda považuje efektivní využití zdrojů za jednu z věcných otázek a aktivně podporuje princip 3R. Cílem organizace je snížit celkové množství vznikajícího odpadu o 14,5 % ve všech firemních aktivitách. Společnost má ve svém reportu detailně popsány všechny principy. V oblasti redukce se snaží redukovat hmotnost posouzením veškerých alternativ. Například se zaměřila na rám karoserie, motor a šrouby. Pokrok ve výrobních technologiích a dostupnost materiálů Hondě pomohl snížit hmotnost předchozího designu o 20 % především kvůli vylepšené konstrukci nárazníku. V oblasti znovupoužití a recyklace společnost používá snadno recyklovatelné materiály pro exteriérové i interiérové komponenty. Dále Honda sbírá a recykluje součástky s ukončenou životností od prodejců po celé zemi. Například v roce 2022 společnost shromáždila a recyklovala cca 138 000 nárazníků (Honda Sustainability Report, 2022).

Ford Motor

Ford se v posledních letech zaměřuje na využívání udržitelných materiálů, což dokazují následující skutečnosti:

- více než 85 % automobilových dílů a materiálů je recyklováno a znovupoužito,
- je první automobilkou, která používá 100% recyklované oceánské plasty pro výrobu svých dílů,
- od roku 2000 společnost využila při výrobě 12 průmyslových a světově prvních materiálů rostlinného původu,
- zabývá se výzkumem dalších rostlin, které by mohly sloužit jako náhrada materiálů při výrobě a další.

Společnost snížila počet odpadu, který poslala na skládku o 7 % oproti roku 2020. Během pěti let od roku 2017 Ford snížil vznik opadu o 25 %, především vlivem recyklace a znovupoužití (Ford Sustainability and Financial Report, 2022).

Hyundai

Hyundai se zavázala zlepšit recyklovatelnost vozidel s ukončenou životností a celkově snížit dopad na životní prostředí. Společnost ve spolupráci s organizacemi, zabývajícími se demontáží vozů, zvyšuje míru sběru, recyklace a likvidace vozidel s ukončenou životností. Za tímto účelem přechází k cirkulární ekonomice (výroba – spotřeba – regenerace). Recyklované plasty získané z vraků se využívají na další automobilové díly jako jsou kryty kol, zásobníky baterií a další. Dále se společnost zabývá vývojem ekologických materiálů, které jsou potenciální náhradou současných dílů. Hyundai také spolupracuje s organizací pro ochranu moří a tím pomáhá k obnově mořského ekosystému. Ve svém reportu má společnost jako jediná z vybraného vzorku konkrétní CSV aktivity, kde jsou některé z nich zaměřené na ekosystém, konkrétně na straně č. 58 (Hyundai Sustainability Report, 2022).

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Hlavní myšlenkou konceptu CSV je vytvářet ekonomickou hodnotu tím, že se vytváří hodnota společenská (Porter a Kramer, 2011). Ve vybraném vzorku většina společností vytváří společenskou hodnotu ve velké míře, protože splňují téměř všechny zkoumané atributy. Ve svých reportech společnosti zmiňují důležitost těchto vybraných atributů, protože bez nich by jejich podnikání nebylo úspěšné. Motilewa (2016) zdůrazňuje u konceptu CSV posun od pouhého investování zisků k řešení společenských problémů. U vybraného vzorku přináší vytváření společenské hodnoty vyšší konkurenceschopnost organizace, loajalitu zaměstnanců, finanční situaci podniku, podíly na trhu a další, což opět potvrzuje princip konceptu Creating Shared Value.

Snížení ekologické zátěže

Prvním ze tří atributů v této oblasti je snižování uhlíkové stopy. Všechny společnosti se na tuto problematiku zaměřují a zmiňují nutnost redukce emisí CO₂ především kvůli ohledu na další generace. Společnosti mají uvedené cíle, jak dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2050. Jediná společnost Ford přiznává a uvádí, že cesta k uhlíkové neutralitě je dlouhá a složitá, avšak má ve svém reportu detailně zpracovanou cestu k uhlíkové neutralitě s vytyčenými dílčími cíli. Mercedes-Benz, Tesla a Honda pouze slovně popisují, jak dosáhnout uhlíkové neutrality, ale neopírají se o konkrétní data, jako například společnost Ferrari, BMW a Toyota. Ferrari od roku 2007 snížilo uhlíkovou stopu ve svých výrobních závodech o 35 %. BMW Group uvádí ještě vyšší hodnotu, konkrétně společnost snížila své emise od roku 2006 na vyrobené vozidlo o 70 %. Toyota naopak snížila emise v celém životním cyklu vozidla o 13 % od roku 2013 a tento trend chce udržovat i nadále. Podobné procentuální snížení emisí na vyrobené vozidlo má jako Ferrari koncern Volkswagen, kterému se podařilo redukovat emise o 33 % oproti roku 2010.

Druhý atribut je zaměřený na spotřebu vody. Všechny společnosti si uvědomují důležitost a tenčící se zásoby této suroviny, a proto se snaží snižovat spotřebu vody nebo ji znovu využívat. Nejlepší společnosti, které spotřebují při výrobě nejméně vody na vyrobené vozidlo, jsou BMW, Tesla, Ford a Hyundai. Konkrétní data kontinuálního snižování spotřeby vody uvádí téměř všechny organizace z vybraného vzorku, tudíž všechny příkládají tomuto atributu velkou váhu. Využíváním dešťové vody se podle reportů zabývá BMW, Ferrari, Tesla a Hyundai, i tato skutečnost napomáhá výrazným způsobem k snižování spotřeby vody.

Poslední atribut v této oblasti je snižování spotřeby energie. Většina společností se snaží využívat energii z obnovitelných zdrojů, čímž napomáhají i redukcí emisí CO₂. Konkrétní data zaměřená na tuto oblast uvádí Mercedes-Benz, který ve svých závodech snížil celkovou spotřebu energie o 41 % oproti roku 2017. Dále BMW, Volkswagen, Hyundai, Tesla a Honda (procentuální redukce jednotlivých společností je v kapitole 5. 1. 3). Organizace Tesla je populární v solárních systémech, díky kterým společnost vyprodukovala více energie, než kolik spotřebovala. Ferrari a Volvo se zabývají snižováním energie, ale v posledních letech se jim tento cíl nepodařil naplnit. Obě společnosti cílí na obnovitelnou energii, ale oproti předchozím rokům se spotřebu energie nepodařilo redukovat.

Oblast působnosti a péče o ni

Tato kapitola je zaměřena na sociální oblast a první atribut se týká lidského kapitálu – konkrétně tvorbě pracovních míst. Všechny společnosti si uvědomují transformaci a automatizaci automobilového průmyslu. Tesla a Ferrari rozšiřují své závody, a proto vytváří pracovní místa i pro řadové pracovníky. Ostatní společnosti cílí spíše na softwarové a IT zaměstnance, protože jsou z důvodu automatizace a pokroku nezbytně nutnými. Organizace Volvo, Ford a Hyundai ve svých reportech o tomto atributu neuvádí žádné informace. Volkswagen Group netvoří nová pracovní místa, ale především se snaží zaškolit stávající zaměstnance při změně pracovní pozice. Z výše uvedených skutečností je tedy patrné, že především Tesla a Ferrari tvoří pracovní místa na všechny pozice.

Dalším bodem je vzdělávání pracovníků. Tento atribut popsalo všech deset organizací, neboť si uvědomují, že jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou hlavní silou organizace. Každý podnik vzdělává své zaměstnance pomocí školicích kurzů zaměřených na profesní rozvoj a osobní růst. Volvo a Honda mimo jiné investují finanční prostředky do vzdělávání veřejnosti, kde jim například poskytují simulátory, které napodobují dopravní nehody. Hyundai se zase zaměřuje na Environmentální vzdělávání zaměstnanců, aby každý pracovník změnil způsob myšlení směřující k ochraně ŽP při výkonu své profese. Vzdělávání pracovníků je důležité s ohledem na konkurenceschopnost, protože je v tomto odvětví důležitý náskok před ostatními a nové technologie.

Předposledním atributem je péče o zdraví. Obdobně jako u předchozího bodu i na tento atribut kladou důraz všechny společnosti. Mercedes-Benz a Toyota uvádí konkrétní data, která znázorňují pokles pracovních úrazů na pracovišti. Konkrétně Mercedes-Benz snížil počet úrazů od roku 2017 o cca 1500 ročně. Tesla od svých zaměstnanců dostává zpětnou vazbu a na

základě toho zavádí systémy, které předcházejí úrazům pracovníků. Hondě na ochraně zaměstnanců záleží natolik, a proto razí heslo „žádná bezpečnost, žádná výroba“. Ford a Hyundai zaznamenaly minimálně dva roky bez úmrtí zaměstnance na pracovišti, oproti tomu Volkswagen v roce 2021 evidoval jedno úmrtí ve svých závodech.

Dodržování principů 3R (Reuse – Znovupoužití, Reduce – Redukce, Recycle – Recyklace)

Posledním zkoumaným atributem je dodržování principů 3R. Prvním principem je redukce, který využívá společnost Honda při výrobě, tím způsobem, že snižuje hmotnost vozu použitím jiných komponentů. Výsledkem je pokles hmotnosti vozidla o 20 %, především díky vylepšené konstrukci nárazníku. Recyklací se zabývají všechny organizace, konkrétně společnost Tesla je v této oblasti na nejvyšší úrovni a podařilo se ji recyklovat 93 % celkového odpadu. Volkswagen recykluje z důvodu znovupoužití cenných kovů, jako je mangan, hliník, měď a další. Z těchto třech principů vychází cirkulární ekonomika, kterou má ve svých reportech detailně popsanou společnost Ford, BMW, Hyundai, Toyota, Mercedes a Volkswagen.

Souhrnné výsledky všech oblastí

Wieland (2017) uvádí, že korporace pomocí konceptu CSV mohou pozitivně přispět společnosti a zároveň zvýšit ziskovost, podíly na trhu a další. Liel (2016) zase informuje o zajištění konkurenceschopnosti na trhu pomocí tohoto konceptu. Všechny společnosti z vybraného vzorku informují o výše uvedených náležitostech z literatury a přímo se s ní shodují. Zaměření se na zkoumané atributy jim přináší pozitivní výsledky ve zmíněných oblastech.

Na všechny atributy se z vybraného vzorku zaměřovalo celkem pět společností – Mercedes-Benz, BMW, Tesla, Toyota a Honda. Největší rozdíl byl zaznamenán u sociální oblasti a atributu pracovních míst. Z těchto pěti společností se na tvorbu míst napříč podnikem zaměřila pouze Tesla, jelikož zavádí nové závody. V celkovém důsledku o attributech nejlépe reportovaly společnosti BMW a Mercedes-Benz, protože se nejen zaměřily na všechny atributy, ale jejich reporty byly detailně zpracované a obsahovaly konkrétní data událostí. Nejhůře dopadly organizace Volvo a Ford – společnost Volvo se nepodařilo snížit spotřebu energie a neposkytuje ve svém reportu informace o tvorbě pracovních míst. Společnost Ford neuvádí informace u atributů – spotřeba energie (uvádí jen cestu k bez uhlíkové elektřině) a tvorba pracovních míst. Za zmínku také stojí transparentnost této společnosti, neboť jako jediná uvádí, že cesta k uhlíkové neutralitě je opravdu složitá, zatímco ostatní o tom referují jako

o jednoduchém cíli. Organizace Hyundai jako jediná ve svém reportu uvádí konkrétní CSV aktivity. V tom se výrazně liší od ostatních ve vybraném vzorku a určitě je to dobrá iniciativa a směr.

V celkovém důsledku společnosti nejlépe reportují o attributech zaměřených na životní prostředí. Tato oblast je opravdu detailně zpracována a ve svých reportech důkladně zachycena. V sociální oblasti se společnosti zaměřují spíše na vzdělávání a zdraví svých pracovníků. Dodržování základních principů 3R je také posuzováno a mnoho společností již reportuje o cirkulární ekonomice jako celku, viz. výše.

Doporučení ke zlepšení

Společnosti, které cílí na všechny aktivity, by měly neustále pokračovat v plnění dílčích cílů. Je velkým přínosem pro ně i veřejnost, že si jsou vědomi, že právě tato cesta vede k tomu, aby byl podnik úspěšný do budoucna. Jak už bylo zmíněno výše, Mercedes-Benz a BMW uvádí téměř u všech atributů konkrétní data. Vzhledem k této skutečnosti by měly ostatní společnosti referovat v podobném stylu, aby si zajistily důvěryhodnost veřejnosti. Společnost Ford a Ferrari by se měly zaměřit na snižování spotřeby energie, neboť jim tato skutečnost pomůže v úspoře nákladů. Organizace již zavádí procesy, které by v této problematice měly pomoci. V současné době jsou pojmy cirkulární ekonomiky a konceptu CSV stále více propojovány. Ze zkoumaného vzorku většina organizací zmiňuje cirkulární ekonomiku ve svých reportech, avšak například společnosti Ferrari, Tesla, Honda a Hyundai přímo o cirkulární ekonomice nereportují a prezentují aktivity související s principy 3R. Pokud se společnosti zaměří výrazným způsobem na cirkulární ekonomiku, tak jim to podle serveru accentrue.com (2021) pomůže snížit emise uhlíku během životního cyklu do roku 2030 o 75 % a dosáhnou tak snadněji vytyčených cílů. Všechny organizace se určitým způsobem zaměřují na oběhovou ekonomiku, pokud chtějí být ovšem co nejšetrnější k přírodě, veřejnosti a na základě toho vytvářet společenskou hodnotu musí se co nejlépe zaměřit na:

- energetickou dekarbonizaci (kompletně přejít na obnovitelné zdroje energie ve fázi výroby a používání),
- cirkularitu materiálů (dosažení 100% oběhového materiálu a recyklace na konci životnosti),
- celoživotní optimalizaci (prodloužení životnosti vozidel a komponentů),
- zlepšení využití (zlepšení využití dostupné kapacity) (accentrue.com, 2021).

ZÁVĚR

Téma diplomové práce bylo zvoleno kvůli jeho aktuálnosti, jelikož lidé jsou zvyklí žít v přebytku a neberou v potaz vyčerpatelnost zdrojů, ochranu ŽP a další. Koncept Creating Shared Value se stále více vyvíjí, neboť neustále sílí tlak veřejnosti ohledně dopadů podnikatelských subjektů na životní prostředí a společnost celkově. **Cílem diplomové práce bylo pomocí sekundárních dat zhodnotit míru uplatnění konceptu CSV v praxi mezinárodních společností.** Ze sekundárních dat byly nejvíce využity CSR reporty.

Teoretická část práce byla zaměřena na pojmy související s koncepty CSV a CSR. První kapitola se zabývá společenskou odpovědností firem (CSR), kde je představena historie a definice konceptu, pojem stakeholder, základní pilíře a implementace. Druhá kapitola se věnuje konceptu vytváření sdílené (společné) hodnoty. V této kapitole je stanoveno, jakými způsoby lze společenskou hodnotu vytvářet, jaké jsou základní kameny vytváření sdílené hodnoty a na závěr porovnání konceptů CSR a CSV. Vzhledem k tomu, že se toto téma stále vyvíjí a české zdroje o něm moc nereferují, autor využil zahraniční zdroje.

V další kapitole byla stanovena metodika výzkumného šetření, kterou byla analýza prováděna. Hlavním principem konceptu CSV je vytvářet ekonomickou hodnotu tím, že se vytváří hodnota společenská (Porter a Kramer, 2011). Na základě této skutečnosti autor v diplomové práci zkoumal míru uplatnění konceptu CSV v praxi vybraných firem. Vzorek deseti firem byl po konzultaci s vedoucí práce zvolen ze serveru GlobalRepTrak 100, kde byly vybrány společnosti z automobilového průmyslu. V metodologii bylo stanoveno celkem sedm atributů, které představují výhody pro veřejnost. Tyto atributy byly zkoumány, zda je vybrané společnosti plní a zda jim přináší, jak uvádí Wieland (2017) a Liel (2016), vyšší zisky, konkurenceschopnost, podíly na trhu atd. Ve svých reportech organizace uvádí, že bez toho, aniž by se zaměřovaly na vybrané atributy, by jejich podnikání nemohlo být úspěšné. Především je to vlivem tlaku okolí, ale také kvůli tomu, že jim zaměření se na dané atributy přináší výše zmíněné ekonomické veličiny. V šesté kapitole jsou zhodnoceny výsledky a vybrány zajímavosti u jednotlivých atributů.

Na základě analýzy a výše uvedených skutečností je patrné, že vybrané společnosti z automobilového průmyslu uplatňují koncept CSV ve velké míře. Všechny společnosti se podílí určitým způsobem na vytváření společenské hodnoty (sedm zkoumaných atributů) a pomocí toho vytváří hodnotu ekonomickou. Tímto byl cíl práce splněn.

Společnosti Ford a Volvo mají prostor ke zlepšení a měly by cílit na všechny atributy. Nejlépe o zkoumaných attributech reportuje společnost Mercedes-Benz a BMW. Celkově se na všechny atributy zaměřuje pět firem z deseti.

Vybrané společnosti jdou správným směrem a myslí na další generace, protože právě toto je způsob, jak může být Země a veřejnost chráněna. Koncept CSV je v tomto specifický, protože zvyšuje zisky společnosti, zvyšuje reputaci firmy, zvyšuje konkurenceschopnost a na druhé straně zlepšuje podmínky pro zaměstnance, chrání přírodu a další.

POUŽITÁ LITERATURA

About | Tesla. *Electric Cars, Solar & Clean Energy | Tesla* [online] 2022 [cit. 01.11.2022].
Dostupné z: <https://www.tesla.com/about>

About us | Volvo Group. *301 Moved Permanently* [online] 2022 [cit. 01.11.2022].
Dostupné z: <https://www.volvogroup.com/en/about-us.html>

Ahmad, N.; Mahmood, A.; Han, H.; Ariza-Montes, A.; Vega-Muñoz, A.; Din, M.u.; Iqbal Khan, G.; Ullah, Z. (2021). Sustainability as a “New Normal” for Modern Businesses: Are SMEs of Pakistan Ready to Adopt It? <https://doi.org/10.3390/su13041944>

Annual and Sustainability Report 2021 | Volvo Group. *301 Moved Permanently* [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.volvogroup.com/en/news-and-media/events/2022/feb/annual-and-sustainability-report-2021.html>

BMW Group. [online]. 2022 [cit. 1.11.2022]. Dostupné z: <https://www.bmwgroup.com/en.html>

Bockstette, Valerie; Stamp, Mike. (2012). Vytváření SDÍLENÉ HODNOTY Průvodce novou firemní (r)evolucí. *FSG*.

Calder, William B. (2014). Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission. *College Quarterly*.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, Archie. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34. 39-48. 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

Co je CSR – Business Leaders Forum. *Business Leaders Forum – udržitelnost, odpovědné podnikání a CSR* [online]. [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

Činčalová, Simona. (2017). CSR in the Logistics Sector and Its Analyses. *International Business Information Management Association-IBIMA*.

Electric Cars, Solar & Clean Energy | Tesla [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: https://www.tesla.com/ns_videos/2021-tesla-impact-report.pdf

Felix G. Bello & Grace Kamanga (2020). Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: The case of Malawi, *Development Southern Africa*, 37:2, 181-196, DOI: [10.1080/0376835X.2018.1555028](https://doi.org/10.1080/0376835X.2018.1555028)

Ferrari Facts Every Fan Should Know - Discovery UK. *Discovery Channel UK - Official Website* [online]. 2022 [cit. 01.11.2022]. Dostupné z: <https://www.discoveryuk.com/motoring/ferrari-facts/>

Ferrari Sustainability reports [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/sustainability-reports>

Freeman, E., Moutchnik, A. (2013). Stakeholder management and CSR: questions and answers. <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>

Ford Motor Company | History, Headquarters, & Facts | Britannica. *Encyclopedia Britannica* | *Britannica* [online]. 2022 [cit. 01.11.2022]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Ford-Motor-Company>

Global RepTrak® 100 | RepTrak. *Corporate Reputation Management* | *RepTrak* [online]. 2021 [cit. 28.10.2022]. Dostupné z: <https://www.reptrak.com/rankings/2021/>

Goyal, P. and Kumar, D. (2017). "Modeling the CSR barriers in manufacturing industries", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 No. 7, pp. 1871-1890. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2015-0088>

Gupta, A. (2011). "Triple Bottom Line (TBL a" 3BL)". *SAMVAD International Journal of Management*, Vol. 2.

Henry, Anthony. (2018). *Understanding strategic management*. 3. Oxford : Oxford University Press.

Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.

Honda Motor Company: Our History | Honda. *American Honda Motor Co., Inc. - Official Site* [online]. 2022 [cit. 01.11.2022]. Dostupné z: <https://www.honda.com/history>

Honda Motor Co.,Ltd. | *Honda Global* [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: https://global.honda/sustainability/cq_img/report/pdf/2022/Honda-SR-2022-en-all.pdf

- Hyundai Motor Company | Hyundai Motor Group. *HMG Web* [online]. 2022 [cit. 01.11.2022]. Dostupné z: <https://www.hyundaimotorgroup.com/group/CONT0000000000000646>
- Johnston, M.P., (2017). Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, vol. 3, iss. 3, s. 619-626. Dostupné z: <http://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/169/170>
- Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada.
- Kašparová, K. (2012). *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Ksieżak, Paulina & Fischbach, Barbara. (2018). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. 4. 95. 10.12775/JCRL.2017.018.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada.
- Laszlo, Sonia. (2005) Self-employment earnings and returns to education in rural Peru. *Journal of Development Studies*.
- Liel, Benedikt. (2016). *Creating shared value as future factor of competition : analysis and empirical evidence*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mahmood, Asif, Rana T. Naveed, Naveed Ahmad, Miklas Scholz, Muhammad Khalique, and Mohammad Adnan. (2021). "Unleashing the Barriers to CSR Implementation in the SME Sector of a Developing Economy: A Thematic Analysis Approach" *Sustainability* 13, no. 22: 12710. <https://doi.org/10.3390/su132212710>
- Mazutis, Daina & Slawinski, Natalie. (2014). Reconnecting Business and Society: Perceptions of Authenticity in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 131. 10.1007/s10551-014-2253-1.
- Mercedes-Benz Corporate history. [online]. 2022 [cit. 1.11.2022]. Dostupné z: <https://www.mercedes-benz.com/en/innovation/milestones/corporate-history/>
- Mercedes-Benz Sustainability Report 2021 - Home. [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://sustainabilityreport.mercedes-benz.com/2021/>
- Moore, C. (2014). Corporate social responsibility and creating shared value. Heifer International Report.

Motilewa, Debbie & Worlu, Rowland & Agboola, Mayowa & Gberevbie, Marvellous. (2016). Creating Shared Value: A Paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 10. 2419-2424.

Mullerat, R. (2010), *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn.

Nestlé needs YOUth. (2021). Nestlé Global. <https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/agripreneurship>

Pavlík, M., & Bělčík, M. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Grada.

Porter, Michael E., et al. (2011). Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results.

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*.

Press corner | European Commission. *European Commission* | *Choose your language* | *Choisir une langue* | *Wählen Sie eine Sprache* [online] [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad [online] 2022 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://responsabilidadsocial.net/en/valor-compartido-que-es-definicion-caracteristicas-y-ejemplos/>

Roadmap for the Automotive Circular Economy | Accenture. Object moved [online]. [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/roadmap-circular-economy>

Salonen A.O., Camilleri M.A. (2020) Creating Shared Value. In: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (eds) *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_74-1

Shareholders versus Stakeholders. Kdo jsou a proč se o ně zajímat? | ALTAXO. ★
Zakládání a prodej ready made společností, virtuální sídla, vedení účetnictví – ALTAXO [online]. [cit. 01.06.2022]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek->

podnikani/podnikani-obecne/shareholders-versus-stakeholders-kdo-jsou-a-proc-se-o-ne-zajimat

Skleníkové plyny: emise podle zemí a odvětví (infografika) | Zpravodajství | Evropský parlament. [online]. [cit. 2022-06-21]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20180301STO98928/sklenikove-plyny-emise-podle-zemi-a-odvetvi-infografika>

Steinerová, M. (2008). Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním. Business Leaders Forum [online]. [cit. 2022-06-21]. Dostupný z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wpcontent/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

Sustainability and Financial Report – Ford corporate. [online]. 2022 [cit. 10.11.2022] Dostupné z: <https://corporate.ford.com/social-impact/sustainability.html>

Sustainability BMW Group . [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.bmwgroup.com/en/sustainability.html>

Sustainability Data Book | Report Library | Sustainability | Toyota Motor Corporation Official Global Website. [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb/>

Sustainability Report | Sustainability - Hyundai Worldwide. [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.hyundai.com/worldwide/en/company/sustainability/sustainability-report>

Tetřevová, L. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Grada Publishing.

The Value Chain - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx?fbclid=IwAR1GIJcyQuu19EQGCyO44eGHV7BNmKK9d-80gEkmYkcBqOZ1te_-yAzeAQ8

Toyota Motor Corporation | History & Facts | Britannica. *Encyclopedia Britannica* | Britannica [online]. 2022 [cit. 01.11.2022]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Toyota-Motor-Corporation>

Vize (Vision) - ManagementMania.com. [online]. 2019 [cit. 03.08.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

Volkswagen Group Homepage [online]. 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2021/Nonfinancial_Report_2021_e.pdf

Volkswagen Group. *Volkswagen Group Homepage* [online]. 2022 [cit. 01.11.2022]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/group.html#>

Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Grada.

Wieland, Josef. (2017). *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*. Cham: Springer International Publishing AG.

Zadražilová, D. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. C.H. Beck.

Zájmové skupiny (Stakeholders) - ManagementMania.com. [online]. [cit. 01.06.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>